

ACTIVIDADES DE DESARROLLO ECONÓMICO Y PRODUCTIVO EN ZONA RURAL
DE LOS MUNICIPIOS DE PLANADAS TOLIMA Y DABEIBA ANTIOQUIA.

JORGE MARIO ARBELÁEZ GIRALDO
SERGIO ANDRÉS BOHÓRQUEZ PEÑA

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
BOGOTÁ D.C. SEPTIEMBRE 2018

ACTIVIDADES DE DESARROLLO ECONÓMICO Y PRODUCTIVO EN ZONA RURAL
DE LOS MUNICIPIOS DE PLANADAS TOLIMA Y DABEIBA ANTIOQUIA.

JORGE MARIO ARBELÁEZ GIRALDO
SERGIO ANDRÉS BOHÓRQUEZ PEÑA

Trabajo de Grado para obtener el Título de Especialista en Gerencia de Proyecto

Asesor: MARCELA VELOSA

MGP - PMP

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
BOGOTÁ D.C. SEPTIEMBRE 2018

Dedicatoria

A Dios por brindarme salud y mostrarme el camino para llegar hasta aquí,
a mi madre y a mi padre QEPD por darme la vida, su apoyo incondicional, sus valores y amor,
a mi esposa e hija por ser mi compañía y motivación constante en el cumplimiento de mis metas,
a nuestro director por su apoyo y motivación para lograr nuestro éxito profesional.

Jorge Mario Arbeláez Giraldo

A mi Padre por ser la mayor motivación de mi vida,
a mi madre por su apoyo y amor,
a Dios por ser la base,
de lo que hoy es mi vida,
también a nuestro director,
quién se convirtió en un apoyo incondicional para el proceso.

Sergio Andrés Bohórquez Peña

Agradecimientos

Queremos dar un especial agradecimiento a todo el Equipo de la Universidad, su apoyo incondicional y entrega permiten que el crecimiento profesional sea más enriquecedor, nuestros tutores que con su paciencia y apoyo nos instruyeron y guiaron de forma certera por un camino de conocimiento que promueve las mejores prácticas en el ámbito profesional y personal.

A nuestros compañeros por su respaldo, nuestros familiares y amigos por su asesoría y motivación en este proceso que apenas comienza, nos espera un largo camino en el que aseguraremos dar lo mejor de nosotros.

Tabla de Contenido

Introducción	14
Objetivos del Trabajo de Grado.....	16
Objetivo General	16
Objetivos Específicos.....	16
Resumen Ejecutivo	17
Abstrac	18
1. Antecedentes	19
1.1. Descripción Organización Fuente del Problema o Necesidad.	19
1.1.1 Objetivos Estratégicos De La Organización.....	19
1.1.2 Políticas institucionales.	20
1.1.3 Misión, Visión y Valores.....	21
1.1.4 Estructura Organizacional.	23
1.1.5 Mapa Estratégico.	24
1.1.6 Cadena de Valor de la Organización.	24
2. Marco Metodológico para Realizar Trabajo de Grado	24
2.1 Tipos y Métodos de Investigación	24
2.2 Herramientas para la Recolección de Información	25
2.3 Fuentes de Información.....	25
2.4 Supuestos y Restricciones para el Desarrollo del Trabajo de Grado	26
2.4.1 Restricciones.....	26
2.4.2 Supuestos.....	26
3. Estudios y Evaluaciones	26
3.1 Estudio Técnico.....	26
3.1.1 Diseño Conceptual de la Solución.....	26
3.1.2 Análisis y Descripción del Proceso.	27
3.1.3 Definición del Tamaño y Localización del Proyecto.	27
3.1.4 Requerimientos para el Desarrollo del Proyecto (Equipos, infraestructuras, personal e insumos).....	28
3.2 Estudio de Mercado.....	28

3.2.1 Población.	29
3.2.2 Dimensionamiento de la Demanda.	29
3.2.3 Dimensionamiento de la Oferta.	29
3.2.4 Precios.	30
3.2.5 Punto de Equilibrio Oferta – Demanda.	30
3.3 Estudio Económico – Financiero	31
3.3.1 Estimación de Costos de Inversión del Proyecto.	32
3.3.2 Definición de Costos de Operación y Mantenimiento del Proyecto.	36
3.3.3 Flujo de Caja del Proyecto.	37
3.3.4 Determinación del Costo de Capital, Fuentes de Financiación y Uso de Fondos.	38
3.3.5 Evaluación Financiera del Proyecto.	38
3.4 Estudio Social y Ambiental	39
3.4.1 Descripción y Categorización de Riesgos e Impactos Ambientales.	39
3.4.2 Definición del Flujo de Entradas y Salidas.	43
3.4.3 Estrategias de Mitigación de Impacto Ambiental.	46
4. Evaluación y Formulación (Metodología Marco Lógico)	47
4.1 Planteamiento del Problema.	47
4.1.1 Análisis de Involucrados.	47
4.1.2 Árbol de Problemas.	49
4.1.3 Árbol de Objetivos.	51
4.2 Alternativas de Solución	51
4.2.1 Identificación de Acciones y Alternativas.	52
4.2.2 Descripción de Alternativa Seleccionada.	54
4.2.3 Justificación del Proyecto.	54
5. Inicio del Proyecto	55
5.1 Caso de Negocio.	55
5.2 Plan de Gestión de la Integración.	57
5.2.1 Acta de Constitución (Project Charter).	57
5.2.2 Informe Final del Proyecto.	61
5.2.3 Registro de Lecciones Aprendidas.	65
5.2.4 Control Integrado de Cambios.	65
6. Planes de Gestión	72

6.1 Plan de Gestión del Alcance.....	72
6.1.1 Enunciado del Alcance.	72
6.1.2 Estructura de Desglose de Trabajo (EDT).....	74
6.1.3 Diccionario de la EDT.....	76
6.1.4 Matriz de Trazabilidad de Requisitos.....	76
6.1.5 Validación del Alcance.....	76
6.2 Plan de Gestión del Cronograma.....	76
6.2.1 Listado de Actividades con Estimación de Duraciones Esperadas.	77
6.2.2 Línea Base del Cronograma – Diagrama de Gantt.	79
6.2.3 Diagrama de Red.	80
6.2.4 Diagrama Ruta Crítica.....	80
6.2.5 Aplicación de una de las Técnicas de Desarrollar el Cronograma: (Comprensión del Cronograma, Nivelación de Recursos o Planificación Ágil de Liberaciones).	82
6.3 Plan de Gestión del Costo	83
6.3.1 Estimación de Costos.....	83
6.3.2 Línea Base de Costos.....	85
6.3.3 Presupuesto por Actividades.	86
6.3.4 Indicadores de Medición de Desempeño Aplicados al Proyecto	87
6.3.5 Aplicación Técnica de Valor Ganado con Curva S Avance.....	87
6.4 Plan de Gestión de Calidad	97
6.4.1 Métricas de Calidad.	97
6.4.2 Documentos de Prueba y Evaluación.	98
6.4.3 Entregables Verificados.....	102
6.5 Plan de gestión de Recursos	103
6.5.1 Estructura de Desglose de Recursos.....	104
6.5.2 Asignaciones de Recursos Físicos y Asignaciones del Equipo del Proyecto.....	105
6.5.3 Calendario de Recursos.	105
6.5.4 Plan de Capacitación y Desarrollo del Equipo.	105
6.6 Plan de gestión de comunicaciones	109
6.6.1. Sistema de información de comunicaciones.....	110
6.6.2. Diagramas de flujo de la información.	110
6.6.3. Matriz de comunicaciones.	112
6.7 Plan de gestión del Riesgo	112

6.7.1. Risk Breakdown Structure – RiBS.	112
6.7.2. Matriz Probabilidad e Impacto y el Umbral	114
6.7.3. Matriz de Riesgos (identificación de riesgos, análisis cualitativo y cuantitativo, valor monetario esperado y plan de respuesta al riesgo).	115
6.8. Plan de gestión de Adquisiciones.....	116
6.8.1. Definición y Criterios de Valoración de Proveedores.	117
6.8.2 Criterios de Contratación, Ejecución y Control de Compras y Contratos.....	118
6.8.3. Cronograma de Compras con la Asignación del Responsable.	121
6.9. Plan de gestión de interesados.....	123
6.9.1. Registro de Interesados.....	123
6.9.2. Matriz de evaluación del involucramiento de Interesados.	123
6.9.3. Estrategias para involucrar los interesados.....	125
Conclusiones	126
Referencias.....	127

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Punto de Equilibrio	31
Gráfico 2 Emisión TON/CO2 Proyecto	43
Gráfico 3 Curva S a 31/01/2018	88
Gráfico 4 Curva S a 31/03/2018	91
Gráfico 5 Curva S a 30/06/2018	94

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Gobierno de FAO	20
Figura 2 Estructura Institucional.....	21
Figura 3 Mapa estratégico.....	24
Figura 4 Flujo procesamiento de ideas y soluciones	27
Figura 5 Flujo de Entradas y Salidas	44
Figura 6 Árbol de Problemas	50
Figura 7 Árbol de Objetivos	51
Figura 8 Sistemas de Comunicación de los Cambios	71
Figura 9 Estructura Desglose de Trabajo EDT	75
Figura 10 Diagrama de Gantt del Proyecto (Project).....	79
Figura 11 Diagrama de Red del Proyecto (Project)	80
Figura 12 Diagrama de Red Ruta Crítica del Proyecto.....	81
Figura 13 Flujograma para Auditorías de Calidad.....	99
Figura 14 Proceso Manejo de no Conformidades del proyecto	100
Figura 15 Ciclo PHVA para la calidad del proyecto	100
Figura 16 Proceso para Verificación de Entregables.....	102
Figura 17 Estructura de Desglose de Recursos.....	104
Figura 18 Flujo proceso integral de comunicaciones	111
Figura 19 Risk Breakdown Structure – RiBS	113
Figura 20 Cronograma de las Adquisiciones del Proyecto	122
Figura 21 Matriz poder vs interés	123
Figura 22 Matriz poder vs influencia.....	125

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Datos Demográficos Municipio Planadas.....	28
Tabla 2 Datos Demográficos Municipio Dabeiba	29
Tabla 3 Datos Para el Cálculo del Punto de Equilibrio	30
Tabla 4 Variables para las proyecciones financieras	32
Tabla 5 No Fungibles – Activo Fijos	34
Tabla 6 Fungibles (Capital de trabajo).....	35
Tabla 7 Unidades a Producir y Vender	36
Tabla 8 Costos Unitarios Totales	36
Tabla 9 Flujo de Caja del Proyecto.....	37
Tabla 10 Cálculo del Costo Capital	38
Tabla 11 Involucrados Nacionales.....	48
Tabla 12 Involucrados Departamentales y Municipales	48
Tabla 13 Alternativa 1	52
Tabla 14 Alternativa 2	53
Tabla 15 Alternativa 3	53
Tabla 16 Total Peso Alternativas	54
Tabla 17 Presupuesto Caso de Negocio Proyecto.....	56
Tabla 18 Acta de Constitución del Proyecto.....	57
Tabla 19 Criterios de Éxito Informe Final Proyecto.....	62
Tabla 20 Aceptación de los Resultados del Proyecto	64
Tabla 21 Registro de Aceptaciones del Proyecto	65
Tabla 22 Actividades con Duraciones Esperadas	78
Tabla 23 Estimación de costos por líneas generales	84
Tabla 24 Línea Base de Costos.....	85
Tabla 25 Presupuesto por Actividades.....	86
Tabla 26 Variables de valor ganado a 31/01/2018.....	87
Tabla 27 Resultados de otros indicadores a 31-01-18	89
Tabla 28 Variables de valor ganado a 31/03/2018.....	91
Tabla 29 Resultados de otros indicadores a 31-03-18	93
Tabla 30 Variables de valor ganado a 30/06/2018.....	94

Tabla 31 Resultados de otros indicadores a 30-06-18	96
Tabla 32 Métricas de calidad	97
Tabla 33 Objetivos Auditorias de Calidad.....	99
Tabla 34 Entregables verificados.....	102
Tabla 35 Capacitaciones Recursos Humanos	105
Tabla 36 Matriz Probabilidad e Impacto	114
Tabla 37 Umbrales de Apetito al Riesgo	114
Tabla 38 Análisis de Probabilidad e Impacto	115
Tabla 39 Formato de seguimiento de riesgos	116
Tabla 40 Criterios de Valoración de Proveedores	117
Tabla 41 Criterios de calificación de proveedores.....	118
Tabla 42 Adquisiciones con criterios de selección por requerimiento	118
Tabla 43 Criterios de seguimiento a la ejecución y control de adquisiciones del proyecto	119
Tabla 44 Definición de Criterios de seguimiento a la ejecución y control de adquisiciones del proyecto.....	120
Tabla 45 Responsable por fase del cronograma de adquisiciones	121
Tabla 46 Poder/Influencia Interesados del proyecto.....	124

LISTA DE APÉNDICES

Apéndice A Esquema Institucional - Formulación de Proyectos	129
Apéndice B Plan Operativo Proyectos.....	131
Apéndice C Estructura Organizacional FAO.....	141
Apéndice D Cadena de Valor de la Organización FAO	142
Apéndice E Datos Para Graficar el Punto de Equilibrio.....	143
Apéndice F Análisis PESTLE.....	145
Apéndice G Estrategias de Mitigación de Impacto Ambiental.....	149
Apéndice H Entregable Bases de Datos Beneficiarios	151
Apéndice I Fichas de Proyectos Formulados.....	159
Apéndice J Entregable de Insumos y Activos.....	177
Apéndice K Registro de Lecciones Aprendidas	180
Apéndice L Plantilla Solicitud de los Cambios	183
Apéndice M Diccionario de la EDT	184
Apéndice N Matriz de Trazabilidad de Requisitos	193
Apéndice O Validación Alcance.....	198
Apéndice P Proyecto sobreasignado	201
Apéndice Q Proyecto sin Sobreasignaciones.....	204
Apéndice R Plantilla Estándar Hoja de Verificación.....	207
Apéndice S Plantilla Estándar Control de Calidad	208
Apéndice T Asignaciones de Recursos y Equipo del Proyecto	211
Apéndice U Calendario de Recursos	219
Apéndice V Sistemas de Información de las Comunicaciones.....	225
Apéndice W Matriz de Comunicaciones	227
Apéndice X Identificación y Análisis Cualitativo de los Riesgos	232
Apéndice Y Valor Monetario Esperado.....	242
Apéndice Z Plan de Respuesta al Riesgo.....	244
Apéndice AA Registro de Interesados	249
Apéndice BB Estrategias Para Involucrar Interesados	252

Introducción

La gestión continua en el levantamiento y estabilización de la sociedad, a través del apoyo y gestión enfocados en comunidades u organizaciones con un alto grado de vulnerabilidad y víctimas del conflicto armado, ha permitido que por intermedio de recursos estatales y autoridades de gobierno en interacción con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), se busque un mejor futuro para estas poblaciones mediante planes de restauración y activación de la economía, capacitación productiva, emprendimiento y desarrollo ambiental.

Debido a esto es importante llevar un seguimiento en cada uno de los procedimientos que se ejecutan con herramientas y materiales que permitan optimizar las actividades, o llegado el caso logrando nuevas metodologías que se ajusten a las necesidades de los Proyectos y la satisfacción final de los clientes e interesados.

Finalmente, es importante que (FAO), cuente con los resultados y análisis en el estudio realizado, pero no solo conservándolos, si no asegurando la funcionalidad del proyecto y sus entregables, desarrollando comunidades y organizaciones productivas, que soporte un nivel de ingresos mínimo que permita el desarrollo de la población y la reactivación de la economía.

El documento está organizado en 6 capítulos. En la primera parte del documento, se hace una descripción de FAO, mostrando algunos de los objetivos estratégicos, las políticas, la misión, visión y valores (aunque se aclara que FAO no maneja estos elementos, pero se mencionan los propios). Se muestra el mapa estratégico y la cadena de valor de la Organización. En el segundo capítulo se presenta el marco metodológico del trabajo y los aspectos que se tuvieron en cuenta para su realización, como las herramientas para recolección de información, las fuentes de información y los supuestos

El capítulo 3 contiene los diferentes estudios planteados desde el PMBOK, que se desarrollaron a lo largo de la ejecución del Proyecto: Técnico, de mercado, económico financiero, social y ambiental.

En el capítulo 4 se desarrolla lo relacionado con la metodología del Marco Lógico, que incluye para el planteamiento del problema, el análisis de los involucrados, el árbol de problemas y de objetivos; y luego se plantean alternativas de solución.

El capítulo 5 aborda los temas de inicio del proyecto y el desarrollo de los documentos requeridos entre las contrapartes para dar inicio al proyecto como el Acta de constitución, y el diseño de documentos para registrar entre otros, las lecciones aprendidas y el control de cambios.

Finalmente en el capítulo 6, se presentan los planes de gestión propios del Proyecto y que constituyen la parte central del desarrollo del presente trabajo, como son: Alcance, cronograma, costo, calidad, recursos, comunicaciones, riesgo, adquisiciones y gestión de interesados.

Objetivos del Trabajo de Grado

Objetivo General

Generar y promover procesos productivos sustanciales y sostenibles en el tiempo, para la activación económica e inclusión social a las comunidades víctimas del conflicto armado y con alto grado de vulnerabilidad a partir de la participación, asociación y capacitación en técnicas agropecuarias que permitan aumentar sus probabilidades de progreso y calidad de vida.

Objetivos Específicos

- Desarrollar las capacidades productivas y de emprendimiento de la población vulnerable para el restablecimiento de la economía regional y su integración social y laboral a la vida civil con garantías y derechos.
- Integrar, sincronizar y activar unidades productivas que sean el soporte productivo y económico de los municipios foco del proyecto para comercializar y aportar en la generación de ingresos a las comunidades seleccionadas.
- Conocer y aplicar diferentes pautas dadas por el PMI® para la Dirección de Proyectos y reforzar la toma de decisiones para la adecuada selección de alternativas, planteamiento de problemas y objetivos a cumplir durante el ciclo de vida de un proyecto específico.

Resumen Ejecutivo

La aplicación de una herramienta analítica como lo es el Enfoque de Marco Lógico (EML), en la Gerencia de Proyectos, permite identificar, clarificar y establecer adecuadamente los objetivos a cumplir luego de la identificación de un problema que se desea solucionar.

Apoyados en el uso de análisis multi-criterio para toma de decisiones como es la Técnica Nominal de Grupo, se realizó una lluvia de ideas entre los integrantes del grupo de donde se seleccionaron tres ideas para ser desarrolladas como trabajo de grado de la Especialización en Gerencia de Proyectos a partir del problema planteado, una vez se analizaron las alternativas, se aplicó un análisis por scoring para seleccionar la alternativa definitiva.

La alternativa seleccionada fue “Implementación de actividades de desarrollo integral hacia y para las poblaciones en zonas afectadas por el conflicto armado”, a partir de esta selección se procedió a realizar el árbol de problemas y el árbol de objetivos con el fin de establecer el problema central y con base en esto plantear las alternativas para solucionarlo, una vez establecidas, se utilizó el Modelo de Proceso Analítico Jerárquico (AHP por sus siglas en inglés), para definir la alternativa que se desarrollará en el transcurso de la Especialización, titulada, “Implementación de actividades de desarrollo económico y productivo en la zona rural de los municipios de Planadas Tolima y Dabeiba Antioquia”.

El presente documento contiene el desarrollo del proyecto realizado con base en las pautas establecidas por el PMI® en el PMBOK® sexta edición, para la dirección de proyectos y en las tutorías y módulos contemplados en la Especialización de Gerencia de Proyectos.

Abstrac

The application of an analytical tool such as the Logical Framework Approach (LFA), in the Project Management, allows to identify, clarify and adequately establish the objectives to be met after the identification of a problem to be solved.

Supported in the use of multi-criteria analysis for decision making, such as the Nominal Technique of the Group, a brainstorm was held among the members of the group, from which three ideas were selected to be developed as a Management Specialization degree Project. Based on the problem posed, once the alternatives were analyzed, a scoring analysis was applied to select the definitive alternative.

The selected alternative was "Implementation of integral development activities towards and for the populations in areas affected by the armed conflict". From this selection, the problem tree and the objectives tree were established in order to establish the problem central and based on this raise the alternatives to solve it, once established, the Analytical Hierarchical Process Model (AHP for its acronym in English) was used to define the alternative to be developed in the course of the Specialization, entitled, " Implementation of economic and productive development activities in the rural area of the municipalities of Planadas Tolima and Dabeiba Antioquia. "

This document contains the development of the project based on the guidelines established by the PMI® in the sixth edition of the PMBOK®, for the direction of projects and in the tutorials and modules contemplated in the Project Management Study's.

1. Antecedentes

1.1. Descripción Organización Fuente del Problema o Necesidad.

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO como cooperante internacional y aliado estratégico del Gobierno Colombiano, pone a disposición toda su capacidad técnica para el desarrollo del Proyecto y busca entre otras, en interacción permanente con la Agencia de Gobierno, la reactivación económica y social de las zonas, en este caso llegando a los municipios de Dabeiba (Antioquia) y Planadas (Tolima), municipios que han sido bastante afectados por el conflicto, ayudando a familias y organizaciones a implementar alternativas de producción rápida de alimentos y generación de ingresos, técnica y económicamente viables y ambientalmente sostenibles; mientras se fortalece la capacidad técnica de manera individual y asociativa.

La estrategia busca garantizar la seguridad alimentaria y nutricional mediante la metodología de aprender haciendo. Su enfoque se orienta al mejoramiento en la generación de ingresos y la sostenibilidad de las familias y organizaciones, mediante la implementación de proyectos productivos agropecuarios y de vinculación a mercados.

Se trabaja por la consolidación de actividades comerciales que acercan la producción local a la demanda local, generando en la población conciencia sobre el consumo de producción local, siendo fundamental estimular ruedas de negocios a diferentes escalas que permitan a los agricultores de las zonas identificar demandas potenciales y a los comerciantes construir un tejido productivo que supla las necesidades del mercado. En este sentido se adelantarán procesos de fortalecimiento de capacidades territoriales para el aumento de la productividad, el mejoramiento de la competitividad y el fomento de la inversión en procesos económicos y productivos. (FAO United Nations 2014)

1.1.1 Objetivos Estratégicos De La Organización.

- Ayudar a eliminar el hambre, la inseguridad alimentaria y la malnutrición.
- Hacer que la agricultura, la actividad forestal y la pesca sean más productivas y sostenibles.
- Reducir la pobreza rural.
- Propiciar sistemas agrícolas y alimentarios inclusivos y eficientes.

- Incrementar la resiliencia de los medios de vida ante las amenazas y crisis.

1.1.2 Políticas institucionales.

Las políticas institucionales de forma alineada con la misión de la FAO buscan alcanzar la seguridad alimentaria para todos mediante la acción y busca del éxito que cubre el trabajo llevado a cabo por la Organización en todo el mundo, promoviendo la colaboración con socios y donantes nacionales e internacionales para favorecer el apoyo a las comunidades, familias e individuos para mejorar su seguridad alimentaria y sus medios de vida.

GOBERNANZA - Coordinación

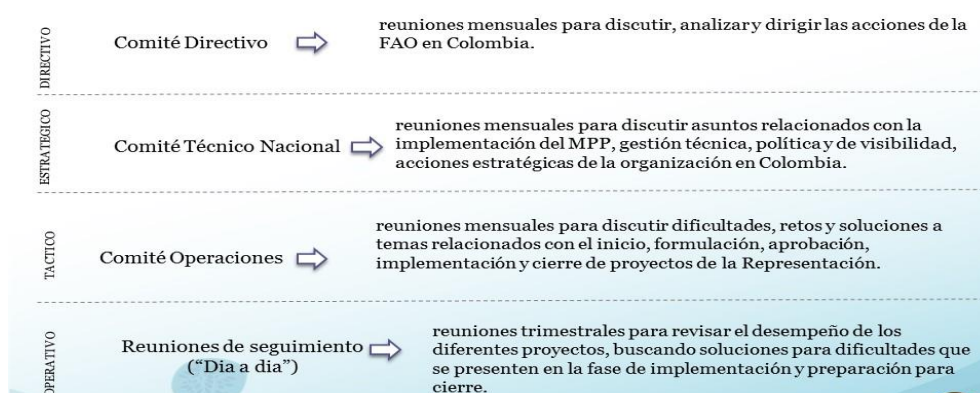


Figura 1 Gobierno de FAO

(Fuente: FAO Colombia)

La FAO utiliza la gestión basada en los resultados. Se trata de un enfoque que incorpora la estrategia, a las personas, los recursos, los procedimientos y medición para perfeccionar la toma de decisiones, a la vez que se incrementan la transparencia y la rendición de cuentas, contribuyendo de forma potencial en el rendimiento respecto a los objetivos, lo que permite aprovechar la experiencia y adaptarse a las nuevas condiciones, informar de los resultados y cumplir los objetivos (FAO United Nations 2014).



Figura 2 Estructura Institucional

(Fuente: FAO Colombia)

Dentro del marco institucional y teniendo en cuenta el foco de la FAO en Colombia, se cuenta con un desarrollo estructurado de esquemas institucionales para la Formulación de Proyectos, contemplando cada una de sus fases, lo cual puede ser apreciado en el apéndice A:

Ver Apéndice A (Esquema Institucional - Formulación de Proyectos)

De igual manera, en el apéndice B, se puede apreciar el Plan Operativo para proyectos de desarrollo agropecuario juega un papel importante dentro de la razón institucional de la FAO en Colombia, ya que define y caracteriza los procedimientos por etapas para este tipo de proyectos:

Ver Apéndice B (Plan Operativo Proyectos de Desarrollo Agropecuario)

1.1.3 Misión, Visión y Valores.

La FAO en Colombia no tiene definidos Visión, Misión y Objetivos, sin embargo, ha identificado las áreas clave en las que está mejor posicionada para responder a las demandas que plantean las tendencias mundiales de desarrollo agrícola y a los desafíos a los que se enfrentan sus Estados miembros. Tras un análisis exhaustivo de las ventajas comparativas de la Organización, se establecieron los objetivos estratégicos que representan las principales áreas de trabajo en las que la FAO concentrará sus esfuerzos para lograr su visión y sus objetivos globales.

- Ayudar a eliminar el hambre, la inseguridad alimentaria y la malnutrición.

Nuestro desafío: hoy en día el mundo puede producir suficientes alimentos para alimentar adecuadamente a todos sus habitantes; sin embargo, a pesar de los progresos realizados en los dos

últimos decenios, 815 millones de personas aún padecen hambre crónica. Entre los niños, se estima que 155 millones de menores de cinco años padecen malnutrición crónica (retraso del crecimiento) y cerca de 52 millones sufren malnutrición aguda (emaciación).

Nuestro mandato es apoyar a los miembros en sus esfuerzos para asegurar que las personas tengan acceso regular a suficientes alimentos de calidad. Podemos ayudar respaldando las políticas y compromisos políticos que promueven la seguridad alimentaria y una nutrición adecuada y asegurándonos de que la información actualizada sobre los retos y soluciones al hambre y la malnutrición esté disponible y accesible.

- Hacer que la agricultura, la actividad forestal y la pesca sean más productivas y sostenibles.

Se prevé que la población mundial aumente hasta los 9 000 millones de personas en 2050. Está previsto que algunas de las tasas de crecimiento demográfico más altas se produzcan en zonas que dependen en gran medida del sector agropecuario (agricultura, ganadería, actividad forestal y pesca) y que presentan niveles elevados de inseguridad alimentaria. El crecimiento del sector agrícola es también el medio más eficaz para reducir la pobreza y lograr la seguridad alimentaria, debemos asegurarnos que el aumento de la productividad no sólo beneficie a unos pocos, y que la base de recursos naturales proporcione servicios (polinización, el ciclo de nutrientes en los suelos, calidad del agua, etc) que aumenten la sostenibilidad.

- Reducir la pobreza rural.

La mayor parte de los pobres del mundo vive en zonas urbanas rurales. El hambre y la inseguridad alimentaria son, por encima de todo, expresiones de la pobreza rural. Por tanto, la reducción de la pobreza rural es esencial para la misión de la FAO. Se ha sacado de la pobreza a muchos habitantes de las zonas rurales en las últimas décadas. En 1990 el 54% de los habitantes de las zonas rurales en los países en desarrollo vivía con menos de 1,25 dólares diarios y estaba era considerado muy pobre. En 2010 la proporción había caído al 35%. La pobreza rural sigue estando generalizada, especialmente en Asia meridional y África. Estas regiones también son las que menos progresos han hecho en la mejora de los medios de vida rurales. La FAO se esfuerza en ayudar a los pequeños agricultores a mejorar su productividad, junto con el objetivo de aumentar las oportunidades de empleo no agrícola y, a través de la protección social, encontrar mejores formas para hacer frente a los riesgos en sus entornos.

- Propiciar sistemas agrícolas y alimentarios inclusivos y eficientes

Con una globalización creciente, la agricultura dejará de existir como sector independiente pasando a ser solo una parte de una cadena de valor. La cadena de valor tiene puntos, desde la producción hasta la elaboración y las ventas, donde el conjunto está muy concentrado, integrado y globalizado. Esta situación supone un gran desafío económico para los pequeños agricultores en muchos países en desarrollo, que pueden verse excluidos de partes importantes de la cadena de valor. Aumentar su participación en los sistemas alimentarios y agrícolas es fundamental para la consecución del objetivo de la FAO de un mundo sin hambre. Incrementar la resiliencia de los medios de vida ante las amenazas y crisis.

Cada año, millones de personas que dependen de la producción, comercialización y consumo de los cultivos, la ganadería, la pesca, los bosques y otros recursos naturales se enfrentan a catástrofes y crisis. Estas pueden sobrevenir repentinamente, como un terremoto o un golpe de estado violento, o producirse lentamente, como los ciclos de inundaciones y sequías. Pueden darse como un suceso aislado, uno puede desencadenar otro o pueden converger e interactuar varios sucesos a la vez y generar efectos en cascada y magnificados. Estas situaciones de emergencia ponen en peligro la producción de alimentos y el acceso a los mismos a escala local, nacional y, en ocasiones, regional y mundial. La misión de la FAO consiste en ayudar a los países a controlar, prevenir y mitigar los riesgos y las crisis y apoyarlos en la preparación y respuesta a los desastres. (FAO United Nations Colombia 2014)

1.1.4 Estructura Organizacional.

En el apéndice C se evidencia en detalle la composición estructurada del enfoque organizacional de FAO para conocimiento y facilidad de entendimiento sobre la entidad ejecutora del proyecto:

Ver Apéndice C (Estructura Organizacional FAO)

1.1.5 Mapa Estratégico.



Figura 3 Mapa estratégico

(Fuente: Propia de los autores)

1.1.6 Cadena de Valor de la Organización.

En el apéndice D se da un panorama sobre la sinergia por área en FAO para la consecución de objetivos corporativos que agregan valor a los procesos de la organización:

Ver Apéndice D (Cadena de Valor de la Organización FAO)

2. Marco Metodológico para Realizar Trabajo de Grado

2.1 Tipos y Métodos de Investigación

El método de investigación utilizado para el desarrollo del trabajo es la investigación Descriptivo. El cual trata de responder a preguntas, problemas o necesidades concretas que se presentan al investigador con el objeto de relacionar soluciones, respuestas o variables que puedan aplicarse de manera inmediata en contextos o situaciones específicas.

2.2 Herramientas para la Recolección de Información

Las herramientas y técnicas usadas son las planteadas por el PMBOK® para el desarrollo del proceso de gestión de alcance del proyecto como son:

- Juicios de expertos: Para el aseguramiento, certeza y oportunidad en la toma de decisiones, se contará con juicios de expertos en ejecución de proyectos de acción social, ya que la FAO a nivel mundial es pionera en ejecución de actividades que generan beneficio a las comunidades menos favorecidas en múltiples países, lo cual será aprovechado mediante el asesoramiento de los Senior en conocimiento de proyectos, su ejecución y aplicabilidad, teniendo en cuenta las lecciones aprendidas para cada situación.
- Análisis del producto o servicio: A fin de asegurar la satisfacción integral de los grupos internos y externos, especialmente los principales interesados, se realizarán análisis basados en técnicas comparativas y métodos analíticos que aporten valor en el planteamiento de alternativas en la ejecución para el desarrollo del producto o servicio requerido por la Agencia de Gobierno, lo que permitirá alcanzar de forma estratégica los objetivos planteados para el proyecto.
- Reuniones: Con el propósito de reunir información de las diferentes áreas, actividades y procesos que aporten al proyecto, se establecerán reuniones programadas con los equipos de trabajo, interesados de alto nivel, proveedores, cliente, patrocinador, lo anterior según los requerimientos del proyecto a fin de procesar la información y materializarlo en resultados favorables para el proyecto.

2.3 Fuentes de Información

Las principales fuentes de información para el desarrollo del presente trabajo son:

- Bases de datos de población vulnerable de la Agencia de Gobierno
- Fichas de perfil de proyectos

- Base de datos y publicaciones FAO a nivel mundial
- Literatura especializada en proyectos productivos y seguridad alimentaria de FAO
- Literatura especializada en Gerencia de Proyectos

2.4 Supuestos y Restricciones para el Desarrollo del Trabajo de Grado

2.4.1 Restricciones.

- El desarrollo total del trabajo no puede superar el mes de Septiembre de 2018.
- Para delimitar el alcance del proyecto, se trabajará con máximo dos organizaciones beneficiadas por la agencia de gobierno.
- Por la confidencialidad de la información y por el tipo de población que será abordada por el proyecto, el manejo de datos será restringido a terceros y en algunos casos se modificarán datos sensibles de los participantes y organizaciones.

2.4.2 Supuestos.

- Se tiene acceso a toda la información necesaria tanto de la agencia de Gobierno como de FAO.
- El desarrollo del proyecto tendrá continuidad y no habrá interrupciones por parte de la agencia de gobierno, de FAO y de las organizaciones.

3. Estudios y Evaluaciones

3.1 Estudio Técnico

A continuación se presentarán las características y requerimientos para el desarrollo del proyecto que son analizados para el planteamiento de la solución, la cual está asociada a los municipios seleccionados por la Agencia de Gobierno, sus condiciones y ubicación.

3.1.1 Diseño Conceptual de la Solución.

Establecimiento de unidades productivas de beneficio, para la producción y procesamiento de café cereza y café pergamino en los Municipios de Planadas (Tolima) y Dabeiba (Antioquia).

3.1.2 Análisis y Descripción del Proceso.

Para tener un centro estratégico sobre las posibilidades que se abarcan y el marco de definición de soluciones y planes que interactúan entre la FAO y el Gobierno Nacional, se define el proceso base para planes de inclusión social con proyectos agroindustriales en territorio Colombiano:

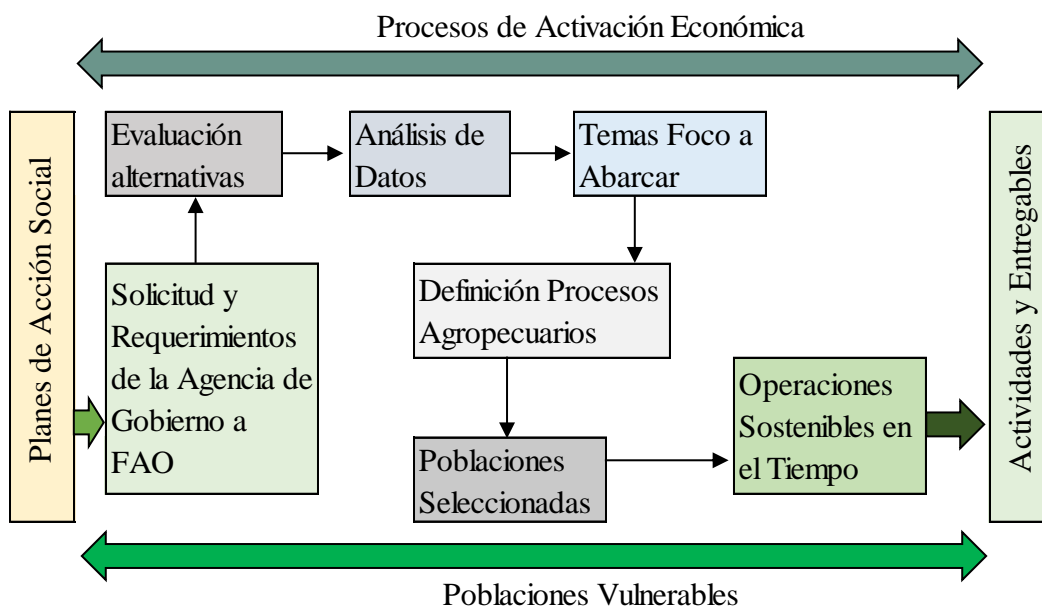


Figura 4 Flujo procesamiento de ideas y soluciones

(Fuente: Propia de los autores)

3.1.3 Definición del Tamaño y Localización del Proyecto.

La oficina principal del proyecto estará ubicada en la Calle 72 N°7-82 en la Localidad de Chapinero, el número dos del Distrito Capital de Bogotá.

El proyecto se presenta de la siguiente manera: Actividades De Desarrollo Económico Y Productivo En Zona Rural De Los Municipios De Planadas Tolima Y Dabeiba Antioquia, afectadas por el conflicto y priorizadas por el Gobierno Nacional, a continuación, detallamos aspectos del entorno en los dos municipios en donde se realizará el proyecto:

Dabeiba – Antioquia

La oficina base de la FAO en este municipio estará ubicada en la Alcaldía Municipal (4) 8591293 - www.dabeiba.gov.co

Planadas – Tolima

La oficina base de la FAO en este municipio estará ubicada en la Alcaldía Municipal (8) 2265088 - www.planadas-tolima.gov.co.

3.1.4 Requerimientos para el Desarrollo del Proyecto (Equipos, infraestructuras, personal e insumos).

De forma progresiva y teniendo en cuenta los detalles en compras y contratación que vendrá con el plan de adquisiciones, se estima un requerimiento segregado, sin embargo, una vez se realice la Estructura de Desglose de Recursos, esta contendrá las categorías y materiales requerido para el aseguramiento de los entregables, no obstante, para el aseguramiento y ejecución del proyecto se debe asegurar los materiales a continuación mencionados : Plántulas de café, Plántulas de Cedro Rosado, fertilizantes orgánicos, Beauveria bassiana, Trichoderma, Bomba fumigadora de espalda, Azadón sin cabo Canastos recolectores, Carretilla tolva plástica, Costal de fique para recolección, materiales de construcción, despulpadoras, cestas, fumigadoras, herramientas agrícolas, tanques, personal (Administrativo, técnico y especialista), bombas, carretillas, microorganismos, fertilizantes, materiales e insumos agrícolas.

3.2 Estudio de Mercado

El estudio de mercado del Proyecto, comprende información caracterizada de las dos poblaciones foco y sus comunidades, datos clave en los análisis para la definición de procedimientos y actividades que componen los procedimientos y contribuyen en la presentación y consistencia del caso de negocio, a continuación se presentan las características geográficas y demográficas de los municipios:

Planadas (Tolima)

Tabla 1 Datos Demográficos Municipio Planadas

(Fuente: <http://www.municipios.com.co/tolima/planadas>)

Territorial	1.445 Km2
Actividad Económica	Comercio, Agricultura
Productos Preponderantes	Arroz, Sorgo, Algodón, café
Población Censo 2005	25442 Habitantes

Dabeiba (Antioquia)

Tabla 2 Datos Demográficos Municipio Dabeiba

(Fuente: <https://www.municipios.com.co/antioquia/dabeiba>)

Extensión Territorial	1.905 Km2
Actividad Económica	Agricultura y Pesca
Productos Preponderantes	Maíz, Fríjol, Tomate de Aliño, Maracuyá, Auyama, Papaya, café
Población Censo 2005	19783 Habitantes

3.2.1 Población.

Los campesinos pobres en zonas de conflicto que enfrentan la disminución de la competitividad en los mercados agrícolas y la falta de alternativas viables de empleo en la economía lícita, se ven frecuentemente obligados a recurrir a una o más estrategias de sobrevivencia: 1) la migración a los centros urbanos; 2) unirse a la guerrilla u otro grupo armado ilegal; 3) la tala ilegal; 4) la minería ilegal; 5) el cultivo, la recolección o el procesamiento de coca. (FAO United Nations Colombia 2014)

3.2.2 Dimensionamiento de la Demanda.

Se ha seleccionado a 100 familias que conforman organizaciones en zonas rurales de los municipios de Planadas (Tolima) e igual número en Dabeiba (Antioquia). Esta selección se hizo por solicitud expresa de la Agencia de Gobierno, que de acuerdo a su guía, denominada “Manual Operativo Implementación de Actividades de Desarrollo Económico, Ambiental y Productivo en Zonas Rurales Afectadas por el Conflicto y Priorizadas por el Gobierno Nacional “define el número de familias y organizaciones a intervenir por el proyecto

3.2.3 Dimensionamiento de la Oferta.

Por la cantidad de insumos y activos requeridos para cumplir con lo definido en la ficha de Proyectos Productivos, se tendrá que recurrir a mercados de otras regiones para la adquisición de materiales e insumos, pues por las características propias de las zonas donde se desarrollará el proyecto y por la situación actual de los municipios, no se cuenta son suficientes proveedores ni con la suficiente oferta.

Esto se evidencia a partir del análisis preliminar realizado por la FAO en ambos municipios, el cual deberá estructurarse y ejecutarse de una forma más completa una vez se haya empezado el desarrollo del Proyecto. Esto es una actividad a ejecutar por parte de los equipos del Proyecto, y

se denomina “Caracterizar la oferta de productos en las zonas”, por ello los resultados serán no solo un insumo del desarrollo del proyecto, sino uno de los entregables establecidos en la EDT (Informe de abastecimiento y logística).

Sabemos que el estudio de la oferta es una parte fundamental de una formulación de un proyecto, pero como hemos anotado en distintos apartes del documento, este es un proyecto social, y en su formulación no se busca el desarrollo de un proyecto tradicional de inversión, sino la ejecución de unos recursos que por norma debe realizar la Agencia de Gobierno, y que lo realiza a través de FAO, en sitios específicos que fueron altamente afectados por la violencia de diferentes grupos armados.

3.2.4 Precios.

La categorización y definición de precios se puede aplicar a los proyectos productivos generados. Se requerirá una segunda fase para el tema de comercialización de los productos por parte de las organizaciones. Esta primera etapa será de montaje de los Proyectos, aunque dependiendo del tipo de proyecto podría adelantarse esta y las otras fases del estudio de mercado. Al realizar el diligenciamiento de la ficha de proyectos y caso de negocio, se puede tener una idea de la capacidad de producción que tendrán los proyectos y con base en esto determinar unidades a producir, unidades para el autoconsumo y unidades para comercialización, lo que permitirá a mediano plazo, definir los precios categorizando comercialización, adquisición, distribución y demás conceptos referenciados que sean aplicables al producto maestro del proyecto.

3.2.5 Punto de Equilibrio Oferta – Demanda.

Para hallar el punto de equilibrio, se utilizó la siguiente información:

Tabla 3 Datos Para el Cálculo del Punto de Equilibrio

(Fuente: Propia de los Autores)

Costos variables	\$ 67.607	Unidades	1.250
Costos fijos	\$ 5.540.000	Ingreso total	\$ 86.546.875
Precio de venta	\$ 69.238	Costos variables totales	\$ 84.508.750
Unidades iniciales	1.250	Costos fijos	\$ 5.540.000

Con la capacidad de producción en 1250 arrobas, estimando que se produce y se vende el 100%, se alcanzarían a cubrir los costos variables y una pequeña parte de los costos fijos.

El punto de equilibrio se halla con 3.398 arrobas (aproximadamente), que supera ampliamente la capacidad del área sembrada de las fincas vinculadas actualmente al proyecto.

En el apéndice E se podrán encontrar los datos e información utilizados para graficar el punto de equilibrio:

Ver Apéndice E (Datos Para Graficar el Punto de Equilibrio)

La gráfica del punto de equilibrio, presenta un comportamiento algo extraño, debido a que los ingresos y los costos variables tienen muy poca diferencia. Ello se evidencia mejor a continuación:

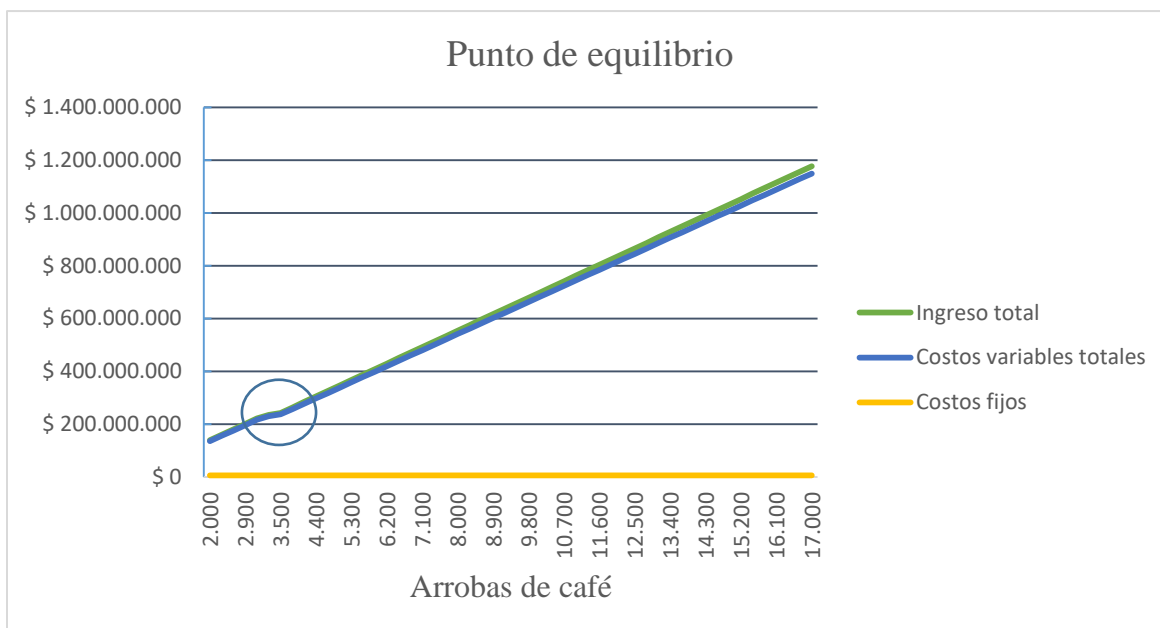


Gráfico 1 Punto de Equilibrio

(Fuente: Propia de los Autores)

3.3 Estudio Económico – Financiero

Antes de empezar con el estudio económico financiero, se debe hacer una claridad sobre el valor que tendrá el Proyecto. Un proyecto que firma FAO con una entidad de gobierno, puede tener dos modalidades para fijar la parte técnica y la parte financiera. Ante una solicitud de

asistencia técnica a FAO, ellos pueden presentar una propuesta técnica y su costo estimado; o de acuerdo con una disponibilidad de recursos definida por la entidad de gobierno, FAO puede presentar la propuesta técnica.

Para este caso particular, FAO presentó la propuesta técnica, de acuerdo con el presupuesto definido por la agencia de Gobierno.

La distribución de los costos del Proyecto, de acuerdo al presupuesto disponible y al alcance técnico, será presentada en el Acta de Constitución, “Presupuesto preliminar”.

Es importante tener presente que este es un proyecto social, aunque a mediano plazo, está enfocado en el desarrollo de proyectos productivos por parte de las familias beneficiarias, pero este no es el alcance establecido en el acuerdo entre FAO y la Agencia de Gobierno.

Para adaptarnos a lo visto en la especialización, se hará una simulación para evaluar financieramente el proyecto, como si fuera a ser realizado por particulares en el Municipio de Planadas - Tolima.

3.3.1 Estimación de Costos de Inversión del Proyecto.

Para realizar las proyecciones financieras, se tuvieron en cuenta las siguientes variables:

Tabla 4 Variables para las proyecciones financieras

(Fuente: <http://www.eje21.com.co>, Federación de Cafeteros de Colombia, , Ingeniero Carlos Humberto González propietario de “Umbras Coffe”, ubicada en Belén de Umbría en Risaralda, Banco Agrario de Colombia)

Renovación por año	15,00%
Salario mínimo 2018	\$781.242
Valor jornal	\$26.041
COSTOS POR PROCESO (@/Ha).	
Recolección	\$32.223
Beneficio	\$10.090
Fertilizantes	\$18.243
Broca y fitosanitario	\$2.275
Arvenses	\$3.882
Otras Labores	\$894
Valores para el cálculo del costo de capital.	

	6,92%
Tasa "población víctima del conflicto"	
Armado interno" (créditos asociativos)	
Costo de patrimonio (Corresponde al interés de un cdt en Banco Agrario a más de 1080 días)	11,00%
Área lote (Has)	5
Producción @/Ha	250
Precio carga	\$692.375
1 carga =	125 kg
1 arroba=	12,5 kg (aprox)
Precio por @	\$69.238
Inflación proyectada	3,00%
Variación % precio del café	7,55%
Renovación por año	15,00%
Salario mínimo 2018	\$781.242
Valor jornal	\$26.041
COSTOS POR PROCESO (@/Ha)	
Recolección	\$32.223
Beneficio	\$10.090
Fertilizantes	\$18.243
Broca y fitosanitario	\$2.275
Arvenses	\$3.882
Otras Labores	\$894
Valor de salvamento de activos de producción al final del Proyecto	50,00%
Valor de salvamento de activos de administrativos al final del Proyecto	20,00%
Valores para el cálculo del costo de capital.	
	6,92% https://www.bancoagrario.gov.co/Documents/TasasTarifas/Credito.pdf
Tasa "población víctima del conflicto"	

Armado interno" (créditos asociativos)		
Costo de patrimonio (Corresponde al interés de un cdt en Banco Agrario a más de 1080 días)	4,55%	https://www.bancoagrario.gov.co/Documents/TasasTarifas/Ahorro.pdf
Tasa impuestos aplicables al Proyecto	0,00%	

No se incluirá dentro del costo de la inversión de la simulación, el valor completo del proyecto, que sería para este caso el costo del personal de FAO que desarrollará las actividades, ni el tema de los viajes requeridos para la ejecución del proyecto; tampoco el costo destinado para FAO, por la implementación del Proyecto. Solamente se tendrá en cuenta los activos fijos (no fungibles en el idioma de FAO) y el capital de trabajo (fungibles, como se denomina en FAO).

No se incluirán el total de la inversión del proyecto, pues como se ha mencionado se hará una simulación de la ejecución del proyecto en Planadas, y se asume que si un particular va a desarrollar el proyecto, lo haría siguiendo todo el ciclo desde el punto de vista de la rentabilidad esperada, y sin tener en cuenta a la FAO, quien además, por sus normas y procedimientos, no ejecuta acciones con particulares.

La inversión que se realizaría para el montaje del Proyecto, se determina en la siguiente tabla:

Tabla 5 No Fungibles – Activo Fijos

(Fuente: Propia de los Autores)

Rubro	Unidad	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Despulpadora, zaranda y centrifugado desmusilaginador (BELCOSUB).	Unidad	3	\$7.800.000	\$ 23.400.000
Trilladora para café de 60 Kg / hora	Unidad	2	\$ 6.000.000	\$ 12.000.000
Molino para café Producción	Unidad	2	\$ 10.000.000	\$ 20.000.000
Silo para secado manual	Unidad	2	\$20.000.000	\$ 40.000.000

Rubro	Unidad	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Tanque para recoger café pergamino húmedo	Unidad	4	\$6.000.000	\$ 24.000.000
Planta de producción (adecuación)	Unidad	1	\$255.000.000	\$255.000.000
Dotación de la sede administrativa				
Computador	Unidad	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Software	Unidad	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Muebles y enseres	Unidad	1	\$ 300.000	\$ 300.000

Los fungibles (capital de trabajo) serán los siguientes:

Tabla 6 Fungibles (Capital de trabajo)

(Fuente : FAO Colombia)

Rubro	Unidad	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Kit completo del participante (3 por familia)	Unidad	100	\$ 350.000	\$ 35.000.000
Dotación participantes Planadas (3 por familia), 3 durante el proyecto	Unidad	300	\$ 211.000	\$ 63.300.000
Insumos para huertas demostrativas	Unidad	50	\$ 750.000	\$ 37.500.000
Fertilizante orgánico	Unidad	90	\$ 147.148	\$ 13.243.320
Bioinsumo de uso agrícola.	Unidad	230	\$ 42.000	\$ 9.660.000
Bio insumo con ingredientes activos	Unidad	200	\$ 43.000	\$ 8.600.000
Fertilizante compuesto edáfico	Unidad	1625	\$ 100.000	\$162.500.000
Teja zinc calibre 33 de 3,05	Unidad	378	\$ 22.500	\$ 8.505.000
Amarre para teja tipo 1	Unidad	3402	\$ 300	\$ 1.020.600
Cercha de 3 m por 1 1/2 calibre 20	Unidad	108	\$ 50.000	\$ 5.400.000
Cercha de 3/4*1 1/2	Unidad	100	\$ 32.000	\$ 3.200.000
Varilla de 3/8 x 6 m	Unidad	540	\$ 10.000	\$ 5.400.000
Varilla fleje de 6 mm x 6 m	Unidad	270	\$ 8.000	\$ 2.160.000
Cemento (bulto 50 kg)	Bulto	914	\$ 25.000	\$ 22.850.000
Puntilla 2" y 3"	Libra	135	\$ 2.100	\$ 283.500
Alambre negro c 18	Kilogramo	81	\$ 4.000	\$ 324.000
Tolva de 800 Kg	Unidad	32	\$ 970.000	\$ 31.040.000

Rubro	Unidad	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Ladrillo común 0,20*0,10*0,10	Unidad	6160	\$ 500	\$ 3.080.000
Pegante para enchape	Kilogramo	440	\$ 12.000	\$ 5.280.000
Enchape blanco de 20*20 cm	Metro cuadrado	264	\$ 15.000	\$ 3.960.000
Teja zinc calibre 33 de 3,05	Unidad	700	\$ 25.000	\$ 17.500.000
Amarre para teja tipo 2	Unidad	6500	\$ 150	\$ 975.000
Cercha de 3/4*1 1/2 c20	Unidad	126	\$ 41.000	\$ 5.166.000
Cercha de 3*1 1/2 c20	Unidad	84	\$ 32.000	\$ 2.688.000
Puntilla 2" 2 1/2 y 3	Libra	126	\$ 2.100	\$ 264.600
Bloque # 4	Unidad	11000	\$ 1.500	\$ 16.500.000
Plástico agrolene calibre 6	rollo	40	\$ 120.000	\$ 4.800.000
Mallared plástica orificio cuadrado 4 x 4	rollo	40	\$ 125.000	\$ 5.000.000
Caneca filtro 200 litros	Unidad	50	\$ 200.000	\$ 10.000.000
Manguera de 1 1/2 " X20 metros más acoples	Unidad	50	\$ 65.000	\$ 3.250.000

3.3.2 Definición de Costos de Operación y Mantenimiento del Proyecto.

Se establecieron costos variables por cada proceso y costos fijos totales. Para hallar los costos totales, se multiplican por la estimación de unidades (que están en arrobas, la unidad de manejo en cooperativas de compra de café).

Se obtuvieron los siguientes costos:

Tabla 7 Unidades a Producir y Vender

(Fuente: Propia de los Autores)

Producción Esperada Por Año (@)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyección producción	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250

Tabla 8 Costos Unitarios Totales

(Fuente: Propia de los Autores)

Costos Unitarios				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5

Recolección	\$ 32.223	\$ 33.190	\$ 34.185	\$ 35.211	\$ 36.267
Beneficio	\$ 10.090	\$ 10.393	\$ 10.704	\$ 11.026	\$ 11.356
Fertilizantes	\$ 18.243	\$ 18.790	\$ 19.354	\$ 19.935	\$ 20.533
Broca y fitosanitarios	\$ 2.275	\$ 2.343	\$ 2.414	\$ 2.486	\$ 2.561
Arvenses	\$ 3.882	\$ 3.998	\$ 4.118	\$ 4.242	\$ 4.369
Otras Labores	\$ 894	\$ 921	\$ 948	\$ 977	\$ 1.006

Costos Unitarios Totales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Recolección	\$ 40.278.750	\$ 41.487.113	\$ 42.731.726	\$ 44.013.678	\$ 45.334.088
Beneficio	\$ 12.612.500	\$ 12.990.875	\$ 13.380.601	\$ 13.782.019	\$ 14.195.480
Fertilizantes	\$ 22.803.750	\$ 23.487.863	\$ 24.192.498	\$ 24.918.273	\$ 25.665.822
Broca y fitosanitarios	\$ 2.843.750	\$ 2.929.063	\$ 3.016.934	\$ 3.107.442	\$ 3.200.666
Arvenses	\$ 4.852.500	\$ 4.998.075	\$ 5.148.017	\$ 5.302.458	\$ 5.461.532
Otras Labores	\$ 1.117.500	\$ 1.151.025	\$ 1.185.556	\$ 1.221.122	\$ 1.257.756
Depreciación	\$ 37.440.000	\$ 37.440.000	\$ 37.440.000	\$ 37.440.000	\$ 37.440.000
Total Costos	\$ 121.948.750	\$ 124.484.013	\$ 127.095.333	\$ 129.784.993	\$ 132.555.343

3.3.3 Flujo de Caja del Proyecto.

A continuación, se presenta el flujo de caja del proyecto simulado, para un período de 5 años:

Tabla 9 Flujo de Caja del Proyecto

(Fuente: Propia de los Autores)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta de café		\$ 86.546.875	\$ 93.077.735	\$ 100.101.417	\$ 107.655.108	\$ 115.778.804
Valor de salvamento						\$ 187.820.000
Total Ingresos		\$ 86.546.875	\$ 93.077.735	\$ 100.101.417	\$ 107.655.108	\$ 303.598.804
Costos sin depreciación		-\$ 84.508.750	-\$ 87.044.013	-\$ 89.655.333	-\$ 92.344.993	-\$ 95.115.343
Gastos sin depreciación		-\$ 4.920.000	-\$ 5.067.600	-\$ 5.219.628	-\$ 5.376.217	-\$ 5.537.503

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión	-\$ 865.950.020					
Total egresos	-\$ 865.950.020	-\$ 89.428.750	-\$ 92.111.613	-\$ 94.874.961	-\$ 97.721.210	-\$ 100.652.846
Flujo total	-\$ 865.950.020	-\$ 2.881.875	\$ 966.123	\$ 5.226.456	\$ 9.933.898	\$ 202.945.958

3.3.4 Determinación del Costo de Capital, Fuentes de Financiación y Uso de Fondos.

El costo de capital, se calculó según información del proyecto con los siguientes parámetros financieros:

Tabla 10 Cálculo del Costo Capital

(Fuente: Propia de los Autores)

FUENTE	ESTRUCTURA	COSTO FUENTE	COSTO DESPUÉS DE IMPUESTOS	PONDERACIÓN
Pasivos	30,00%	6,92%	6,92%	2,08%
Patrimonio	70,00%	11,00%		7,70%
TOTAL				9,78%

3.3.5 Evaluación Financiera del Proyecto.

Evaluación Financiera del proyecto (indicadores de rentabilidad o de beneficio-costo o de análisis de valor o de opciones reales)

VPN	-\$ 729.677.811
TIR	-24,47%
VP INGRESOS	\$ 496.320.545,10
VP EGRESOS	(\$ 1.225.998.356,24)
RELACIÓN BENEFICIO COSTO	(0,40)

Como era de esperarse, de acuerdo a los indicadores de rentabilidad, este proyecto no es financieramente atractivo para un inversionista. La inversión es muy alta comparada con los ingresos que se esperaba recibir; los ingresos son ligeramente superiores a los costos variables, y

cuando se le adicionan los gastos fijos, no se generarían valores suficientes para para alcanzar utilidades ni para recuperar la inversión.

Ello debido a que al ser un proyecto social, los recursos son aportados por el Gobierno, en este caso, y serían “a fondo perdido” y no buscan generar como tal una rentabilidad sino cumplir en parte la labor del Gobierno de generar bienestar social entre la población.

Otro factor que incide en los indicadores de rentabilidad del proyecto, es la poca área y por ende la poca y limitada producción y ventas que podrían tenerse para generar ingresos a los beneficiarios. Como se observa, al calcular el punto de equilibrio, las arrobas requeridas para igualar ingresos y egresos, superan en más de un 200% la capacidad de los predios vinculados al proyecto.

Cabe resaltar, que para el café, el precio no se puede fijar de acuerdo a los costos de producción, sino que este es establecido por el mercado y más a nivel internacional; por tanto las estructuras de costos deben reducirse y adaptarse para que puedan ser inferiores al precio de venta.

Aunque no es el alcance completo de este proyecto, lo que se propone es generar una capacidad instalada en las organizaciones y que a futuro se asocien más familias, lo que permita tener más área disponible para la siembra de café y por ende se pueda aumentar la oferta.

3.4 Estudio Social y Ambiental

A continuación detallaremos los Componentes Ambientales y sus factores relacionados con el Proyecto, de igual forma su contexto e incidencia, como se ha mencionado en varias partes, se manejarán en el proyecto dos municipios, procederemos a caracterizar las variables de forma integral dado que los análisis nos permiten evidenciar que los índices de afectación en las dos poblaciones son similares y por dicha razón la Entidad de Gobierno promovió la aprobación del proyecto y sus recursos para estas dos comunidades en conjunto.

3.4.1 Descripción y Categorización de Riesgos e Impactos Ambientales.

La descripción y categorización de los riesgos e impactos para el proyecto “Actividades de Desarrollo Económico y Productivo en Zona Rural de los Municipios de Planadas Tolima y Dabeiba Antioquia.”, se dan mediante el resultado de múltiples análisis (matriz RAM, Análisis

Pestle y Huella de Carbono), presentando las siguientes caracterizaciones que se realizaron para incluir los datos en la RAM:

- La información es generada a fin de contemplar riesgos de zonas municipales de poco desarrollo.
- Falta de compromiso de las instituciones aliadas: las acciones del proyecto involucran activamente a las instituciones del sector agrícola nacional y regional y organizaciones locales, por lo que su participación en las actividades requiere un monitoreo constante en temas de planes de atención frente a cualquier suceso.
- No se logra el resultado esperado en el cronograma por el no acompañamiento de la fuerza pública en los procesos de transporte de personal y equipos.
- La alta prevalencia de enfrentamientos armados y brotes de violencia en la región, podría representar retrasos en las actividades del proyecto. Los repentinos cambios en la situación de seguridad en las regiones a las que apuntan las acciones del proyecto podrían empeorar y demorar la implementación.
- Las condiciones climáticas pueden variar y pueden afectar las actividades.
- Alta degradación ambiental: El deterioro sobre recursos naturales en zonas afectadas por conflicto, siembra de cultivos ilícitos, minería ilegal; puede generar incendios y dificultar la rehabilitación productiva del territorio, retrasando la intervención.
- Las organizaciones no responden a los requerimientos de la intervención y apoyo, generando retrasos que impactan negativamente el proyecto.
- Poca participación de la comunidad: las comunidades no permiten generar procesos asociativos. Deben asumir responsabilidades permanentes con el proyecto.

La estrategia de manejo de riesgos del proyecto, se basará en la matriz SRM, a partir de la cual se clasificarán los diferentes riesgos que han sido definidos. Esta clasificación se realizará basada en la probabilidad e impacto de dicho riesgo, el cruce de estas dos variables, dará una respuesta en términos de si el riesgo es lo suficientemente bajo, como para aceptarlo o si, por el contrario, debe ser tenido en cuenta. Con base en esto, se definirán las medidas de mitigación que se aplicarán para mantener dicho riesgo a raya. Igualmente, estos riesgos serán monitoreados durante el ciclo de vida del proyecto, para asegurar dicha mitigación, de igual forma se definirá un presupuesto de atención, seguimiento y mitigación de los riesgos de mayor impacto que puedan alterar la ejecución del proyecto.

La intervención planteada para el seguimiento y procesos de atención de riesgos, será implementada directamente por el equipo técnico de la FAO. También se cuenta con oficinas de campo, equipos técnicos calificados, entrenados y con experiencia en el análisis, atención y tratamiento de riesgos en proyectos de reconstrucción de la vocación agropecuaria de comunidades campesinas y grupos étnicos en las zonas más vulnerables y complejas de los territorios focalizados.

El proyecto contará con el apoyo del equipo de Programas, Operaciones y Administración de FAO Colombia con sede en Bogotá. Para el tema específico de los riesgos, del Equipo de Gestión de Riesgos y Rehabilitación de Medios de Vida y Agricultura Familiar y Mercados Inclusivos, Compuesta por los profesionales responsables de todo el apoyo a la implementación a fin de mitigar los riesgos de mediano impacto obtenidos:

- Aglomeraciones de Público.
- Terrorismo.
- Sequías.
- Plagas.
- Incendios Forestales.

Este equipo vincula el proyecto con las instituciones a nivel nacional y es responsable de asegurar la adecuada implementación, gestión y coordinación de las acciones para fortalecer la intervención para atención de riesgos, para tal fin y cómo parte del soporte, la FAO firmará acuerdos con organizaciones locales, con el fin de realizar una transferencia metodológica de la estrategia.

De acuerdo con la información consultada del entorno local, regional y global del proyecto, se analizaron los factores del entorno y su nivel de incidencia en el proyecto.

A partir de la Tabla PESTLE, se puede concluir que los componentes y los factores identificados y asociados al proyecto tienen una incidencia en su mayoría negativa, sin embargo, se plantean actividades de sustentabilidad del proyecto a partir de las variables expuestas de la matriz de análisis anterior:

- Una de las principales estrategias de sustentabilidad es lograr el apoyo y cooperación de las entidades de gobierno encargadas de la seguridad territorial, desarrollo ambiental

y licenciamiento, gobernabilidad en los municipios foco del proyecto, infra estructura vial y derechos humanos, a fin de lograr asegurar los escenarios idóneos que faciliten las condiciones para la ejecución del proyecto en temas de abastecimiento, estudios, conexiones, transporte, integridad, disponibilidad y continuidad en cuanto al entorno y su relación directa al cronograma del proyecto.

- Por otra parte, se pretende de forma conjunta, ejecutar el proceso de adecuación e instalación de maquinarias, equipos y espacios para escuela rural de transmisión de conocimiento en cuanto a los procesos integrales de agricultura enfocada al café, tecnología y operación de las maquinarias y equipos base que se entregarán a la comunidad en el proyecto.
- Por último el factor determinante en la inclusión y participación de los involucrados es la motivación, por lo tanto se trabajará en equipo para lograr activar motivacionalmente a la población a fin de lograr el 100% de su participación, prevaleciendo premisas cómo (Un mejor futuro – Economía para la población – Beneficios para todos – Escolaridad y mejores oportunidades para los niños), lo que conllevará al progreso de los municipios y su relacionamiento con los mercados, generando sostenibilidad en su sociedad.

En el apéndice F se encontrarán los componentes y factores del entorno general del proyecto y su análisis cómo instrumento de planificación estratégica ambiental:

Ver Apéndice F (Análisis PESTLE)

El análisis de la Huella de Carbono no se desarrolló por proceso, pues en casi todos involucraba los mismos generadores de emisiones, sino que se unificó por tipo. Durante la duración del Proyecto, se estima que se producirán 9,04 TON de CO₂, que puede considerarse bajo teniendo en cuenta que se desarrollará en 2 territorios.

La principal generación de emisiones se da por la utilización de combustible CON UN ESTIMADO DE 6.90 TON de CO₂, que se emplea para movilizar los consultores y algún elemento para ser entregado a las familias beneficiarios y/o las familias.

Las despulpadoras y demás maquinarias industriales tendrán un impacto en la producción de CO₂ para el día en que ya se tengan definido su arranque asociado al proceso de producción. Esto sumado a los equipos eléctricos de soporte administrativo del proceso de producción

generarán una emisión estimada de CO₂ de 1.25 TON, a través del consumo de energía durante el periodo de duración de las fases que componen el proceso final como objetivo del proyecto.

Por otra parte, los impactos ambientales en las entradas y salidas, asociados a los recursos naturales por consumos, no generan la misma emisión de CO₂ que el uso de combustibles fósiles y accesorios o equipos eléctricos, por lo cual se presenta la gráfica que representa por categoría identificada, los impactos por huella de carbono.

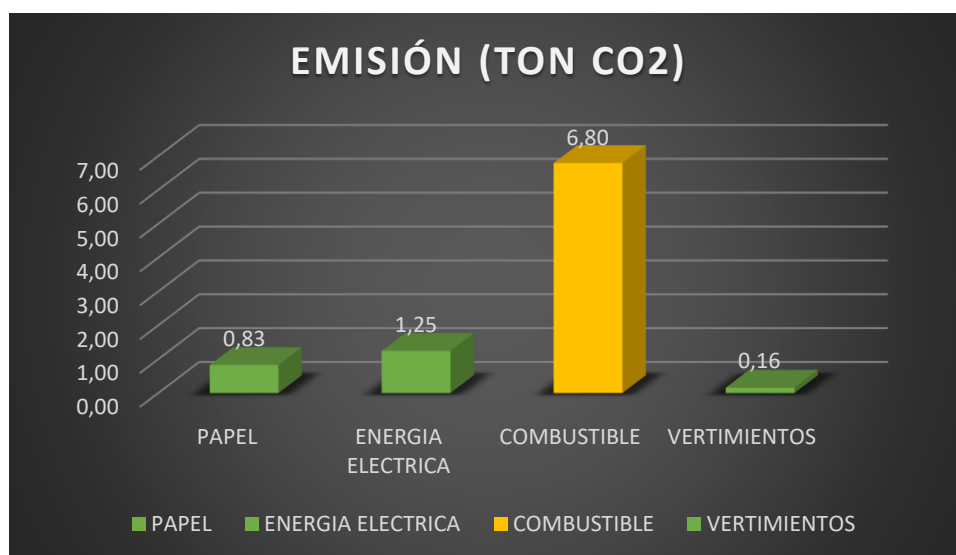


Gráfico 2 Emisión TON/CO₂ Proyecto

(Fuente: Propia de los Autores)

Este análisis previo al inicio del proyecto, nos permitirá establecer y actuar en el menor tiempo posible, contra los factores y sus consecuencias, generando así un margen de reducción de impactos efectivo, aportando a la sostenibilidad del medio ambiente a partir de la mitigación de riesgos y reducción de impactos ambientales.

3.4.2 Definición del Flujo de Entradas y Salidas.

La importancia de contribuir al entorno y redimir de alguna manera el uso y los excesos a los que sometemos al medio ambiente, nos lleva a realizar una serie de procedimientos aplicables que se han venido desarrollando por años con el apoyo del GPM – Green Project Management, quien ha venido definiendo estándares que junto con muchos más desarrollos e investigaciones de múltiples organizaciones, trata de crear una cultura que permita la funcionalidad de los proyectos

no solo en cuestión de cronograma, costo y alcance, sino en un alto margen de sostenibilidad del mismo con relación a su entorno, evaluando y controlando los riesgos e impactos al ambiente.

A continuación se presenta el flujo de entradas y salidas sobre los entregables que componen el ciclo de vida del proyecto asociado en la estructura de desglose de trabajo, los cuales son: Base de datos beneficiarios, fichas de proyectos formulados, implementación de técnicas y métodos compartidos de capacitación, activos fijos e insumos y unidades productivas, dichos entregables componen el proceso integral del proyecto (Actividades de Desarrollo Económico y Productivo en Zona Rural de los Municipios de Planadas Tolima y Dabeiba Antioquia).

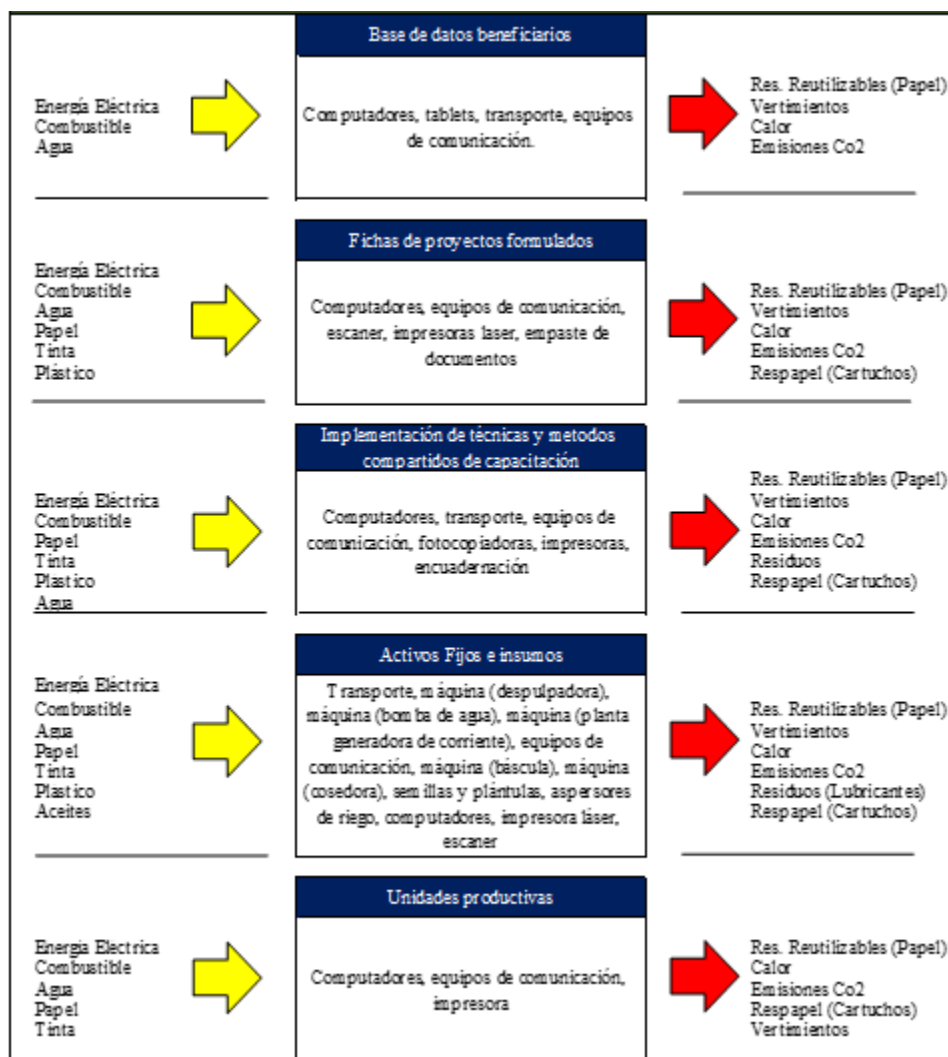


Figura 5 Flujo de Entradas y Salidas

(Fuente: Propia de los Autores)

Los impactos ambientales generados durante las cinco fases del desarrollo del proyecto, pueden proceder de forma negativa, sin embargo a largo plazo, la aplicación de nuevas estrategias y tecnologías, son la opción clave en la mitigación y adaptabilidad de forma positiva de los impactos que están directamente asociados inicialmente al consumo y posterior vertimiento de agua durante todo el proceso para los riegos, hidratación y auto consumo potable, esta constante se mantendrá en su ejecución y durabilidad en el tiempo, producción de papel que conlleva a la tala y procesamiento forestal, emisión de calor y gases efecto invernadero a causa del uso de energía y combustibles en el transporte y uso de plantas, esta última únicamente cuando se requiera de forma imperativa, de igual forma la afectación e incursión agrícola en los terrenos para la siembra puede efectuar un desgaste en el entorno.

El impacto social y económico puede ser positivo, permitiendo oportunidades de empleo y comercialización de productos e insumos para los equipos adquiridos para el desarrollo y funcionalidad del proyecto, de igual forma a partir de estos equipos e insumos, la población foco del proyecto puede tener oportunidad de aumentar sus conocimientos y participación en la operación, capacitación y conocimiento de los implementos propios de uso para el beneficio común.

Al ser un proyecto de impacto social y reactivación económica de poblaciones vulnerables, el impacto será positivo mediante la generación de empleos para la operatividad y continuidad del proyecto, de igual forma soporte operativo del plan de manejo ambiental, la disposición y tratamiento de residuos, oportunidades de comercializar el reciclaje, un plan de tratamiento de aguas posterior al riego de cultivos, que permita la recolección, almacenamiento y reutilización en riegos y uso de baños, también generar un filtrado mineral para aumentar la disposición del líquido de forma potable a las comunidades aledañas, esto último mediante asociación con las alcaldías, dada la fase de arados y ambientación de la zona agrícola, se generará aridez en algunas zonas, las cuales tendrán a mediano plazo un plan de reforestación arbórea que será recuperable con las primeras producciones de café, generando oxígeno y un aire más propicio para las comunidades, de igual forma impacta positivamente en el aumento de la fauna y flora.

Se espera que el proyecto tenga una continuidad operativa en el tiempo de forma sostenible y perdurable para beneficios de las comunidades y nuevas generaciones de campesinos y familias de las zonas de intervención del proyecto, por tal razón, se presentarán planes de control con la

alcaldía y entidades de control del gobierno para el desarrollo de auditorías ambientales que permitan controlar y evidenciar la aplicabilidad del plan de manejo ambiental con un periodo de retoma y verificación del estado cada 3 años, lo que permitirá la continuidad de la gestión y desarrollar los focos de atención, corrección y seguimiento de los impactos generados por la producción de café en los municipios foco del proyecto.

La disposición final de los residuos será tratada con el plan de basuras y tratamiento de desechos que tienen las alcaldías en los municipios donde se desarrollará el proyecto, de igual forma para los activos, estos tienen en promedio un tiempo de depreciación de cinco años, a su vez y conforme a planes de mantenimiento y uso, se espera expandir la vida útil de dichos activos, sobre los residuos de papel y plástico, estos serán adaptados mediante el plan de reciclaje de la unidad productiva, los aceites, combustibles y cartuchos de tinta deben ser de un manejo especial en su disposición final porque de eliminarlos naturalmente resultaría altamente nocivo para la capa de ozono, además de que los componentes que los configuran plásticos, derivados, fibras, químicos también lo son.

Se estima que al tener establecido el manejo operativo de disposición de residuos, el impacto ambiental sea mínimo, ya que los desechos de alto riesgo ambiental serán controlados en su uso y disposición, radicando cualquier posibilidad de contaminación de fuentes hídricas o terrenos por estos fluidos, por otro lado, existe un impacto positivo en el consumo de papel mediante la reutilización del mismo. A fin de minimizar aún más los impactos y cómo se mencionó anteriormente, se prevé un plan de reforestación en zonas aledañas para la filtración y purificación de aire, reduciendo así la contaminación del aire a causa de la emisión de calor y gases.

Teniendo en cuenta que el resultado del proyecto es un producto orgánico, se estima que los recursos orgánicos requeridos abarquen un 60%, con una alta expectativa en la reutilización de agua como base de riego y sostenibilidad del terreno, los consumos inorgánicos serán de un 40%, sobre el cual se estima que el 20% que corresponde a papel, fique, sacos, plásticos será reutilizado y reciclado.

3.4.3 Estrategias de Mitigación de Impacto Ambiental.

A continuación se presentan los lineamientos de sostenibilidad del proyecto (Actividades de Desarrollo Económico y Productivo en Zona Rural de los Municipios de Planadas Tolima y Dabeiba Antioquia), los cuales se plantean mediante 3 estrategias que abarcan de forma integral

desarrolladas en el apéndice G, el tratamiento y mitigación de los principales impactos ambientales detectados en la Matriz de Sostenibilidad Ambiental P5.

Ver Apéndice G (Estrategias de Mitigación de Impacto Ambiental)

4. Evaluación y Formulación (Metodología Marco Lógico)

4.1 Planteamiento del Problema

La escasez de desarrollo productivo y la casi inexistente generación de ingresos en familias y organizaciones en las zonas rurales afectadas por el conflicto, son condiciones que no se están aprovechando, al igual que las potencialidades endógenas de los territorios para la generación de condiciones favorables para la inserción en mercados funcionales y la reactivación económica de los territorios.

La capacidad de las comunidades para la generación de ingresos mediante la implementación de proyectos productivos (agropecuarios, ambientales y forestales) su vinculación efectiva a mercados es un tema que debe promoverse en la lucha constante contra la desigualdad, la pobreza, el desempleo y el hambre. (PRODOC (Documento Técnico del Proyecto. FAO – Agencia de Gobierno. 2017)

4.1.1 Análisis de Involucrados.

Teniendo en cuenta el carácter innovador de la estrategia construida entre la Entidad de Gobierno y FAO la cual ha sido robustecida a partir de las lecciones aprendidas durante años de aplicación de los procesos adelantados por FAO y del Gobierno Nacional, se considera una amplia gama de organizaciones y socios que podrían estar interesados en participar de la propuesta, como receptores de la metodología mediante un proceso adecuado de transferencia pero también aportando en su construcción y la articulación de otras apuestas.

Entidades y organizaciones del ámbito nacional (instituciones del Gobierno, ONG y organizaciones de la sociedad civil) con mandato en la protección y rehabilitación de sistemas productivos agropecuarios de comunidades vulnerables y actores locales (Gobernaciones, alcaldías, ONG, organizaciones de la sociedad civil) en los departamentos y municipios priorizados, pueden hacer parte de la lista.

Nacional

Tabla 11 Involucrados Nacionales

(Fuente: Propia de los Autores)

Grupos	Interés/ Papel en el Proyecto
Agencia de Renovación del Territorio ART	Implementar una estrategia de reactivación económica y de desarrollo económico, ambiental y productivo.
Ministerio del Postconflicto	Contar con elementos que permitan la articulación y gestión de actividades en el marco de proceso de implementación del acuerdo de Paz.
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	Incrementar las capacidades técnicas de las agencias adscritas lo que favorece el desarrollo de política pública.
ANT	Se establecerán mecanismos que permitan durante la implementación del proyecto acciones de coordinación y articulación de acciones, cuando se considere necesario.
ADR	Se establecerán mecanismos que permitan durante la implementación del proyecto acciones de coordinación y articulación de acciones cuando se considere necesario.
Prosperidad Social	Fortalecer programas de inclusión socioeconómica y productiva
Unidad para la Atención y Reparación Integral a Víctimas – UARIV	Mejorar los procedimientos diseñados para la adjudicación, evaluación y seguimiento de proyectos agropecuarios y programas de inclusión socioeconómica y productiva.
Unidad Nacional para la gestión del Riesgo de Desastres –UGRD	Integrar los procesos de la gestión del riesgo de desastres en los programas y proyectos dirigidos a población vulnerable con doble afectación

Departamental Y Municipal

Tabla 12 Involucrados Departamentales y Municipales

(Fuente: Propia de los Autores)

Grupos	Interés Sobre el Proyecto
Gobernaciones y Alcaldías	Fortalecer sus capacidades para el desarrollo de propuestas de agricultura familiar y mercados inclusivos.
Direcciones territoriales de ART	Fortalecer las capacidades de sus funcionarios en el seguimiento y evaluación de proyectos agropecuarios. Brindar a las entidades territoriales y los operadores de los programas de la ART directrices y elementos técnicos mínimos para intervenciones agropecuarias rápidas, resilientes y sostenibles, desarrollo de propuestas de agricultura familiar y mercados inclusivos, así mismo el fortalecimiento de capacidades.
Consejos Departamentales y Municipales para la Gestión del Riesgo de Desastres	Fortalecer los espacios de articulación interinstitucional para desarrollar estrategias de trabajo conjunto que permita reducir condiciones de riesgo y atender situaciones de emergencias, con énfasis en los medios de subsistencia agrícolas, pecuarios, piscícolas y acuícolas.

Grupos	Interés Sobre el Proyecto
Secretarías Departamentales y Municipales de Desarrollo Agropecuario	Fortalecerse con metodologías de agricultura familiar y mercados inclusivos.
Direcciones territoriales de la ADR, ANT	Brindar a las entidades territoriales directrices y lineamientos para la formulación de proyectos, así como los elementos técnicos mínimos para intervenciones rápidas, resilientes y comprensivas con la doble afectación.
ONG y Organizaciones de la Sociedad Civil	Mejorar sus capacidades para el acceso a proyectos de rehabilitación agropecuaria y adaptación al cambio climático. Conocer y adoptar la metodología reactivación socioeconómica de pequeñas comunidades. Fortalecer sus capacidades en el desarrollo de acciones relacionadas con la adaptación a fenómenos climáticos y la gestión del riesgo agroclimático.
Prestadores de servicios técnicos rurales	Ampliar conocimientos sobre propuestas para la reactivación socioeconómica de pequeñas comunidades. Fortalecer sus capacidades en metodologías para la recuperación rápida y resiliente de los medios de subsistencia de las comunidades afectadas por el conflicto y eventos climáticos extremos.
Organizaciones de base (Consejos Afrodescendientes, Resguardos indígenas,) y Juntas de Acción Comunal	Organizaciones de base, cuyo interés es el fortalecimiento de las comunidades que representan, para proteger sus medios de vida. Fortalecer su capacidad para adaptar su conocimiento a la situación.

4.1.2 Árbol de Problemas.

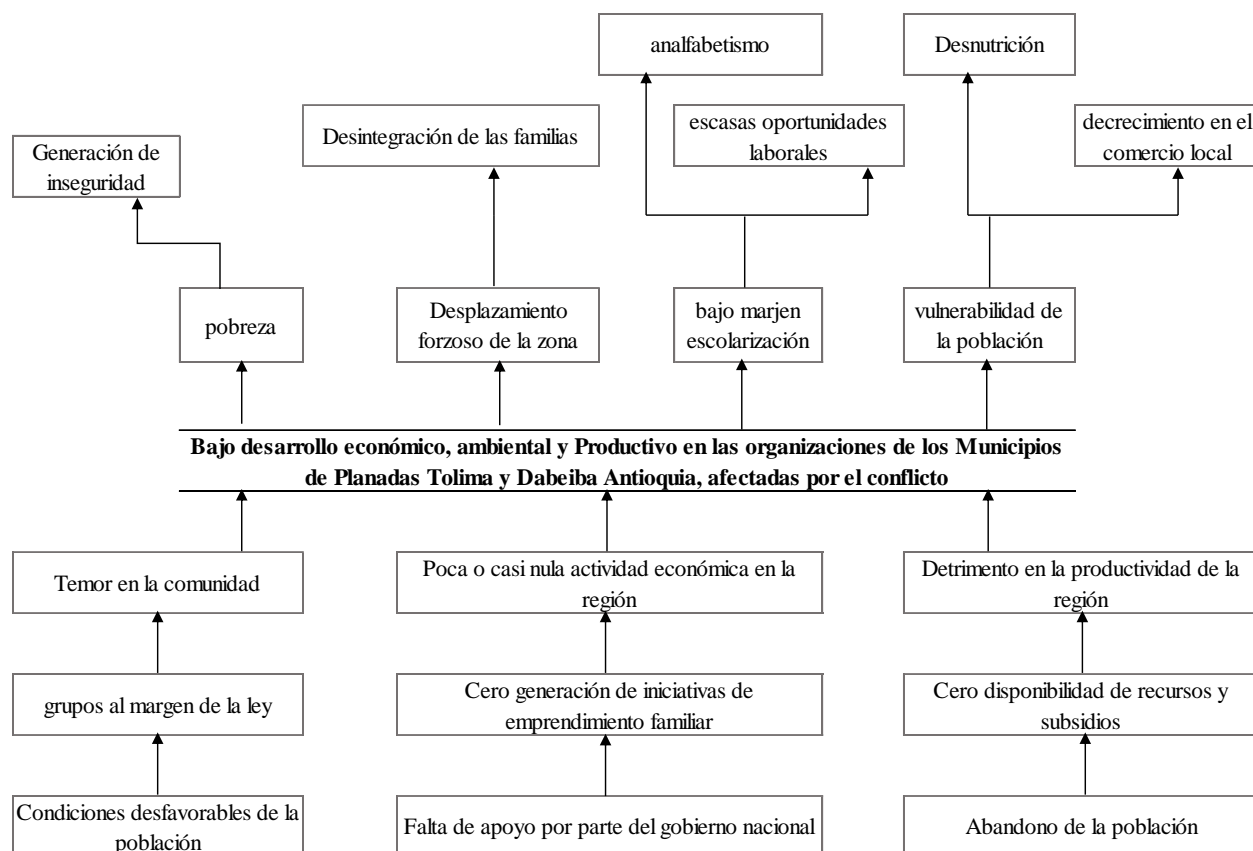


Figura 6 Árbol de Problemas

(Fuente: Propia de los Autores)

4.1.3 Árbol de Objetivos.

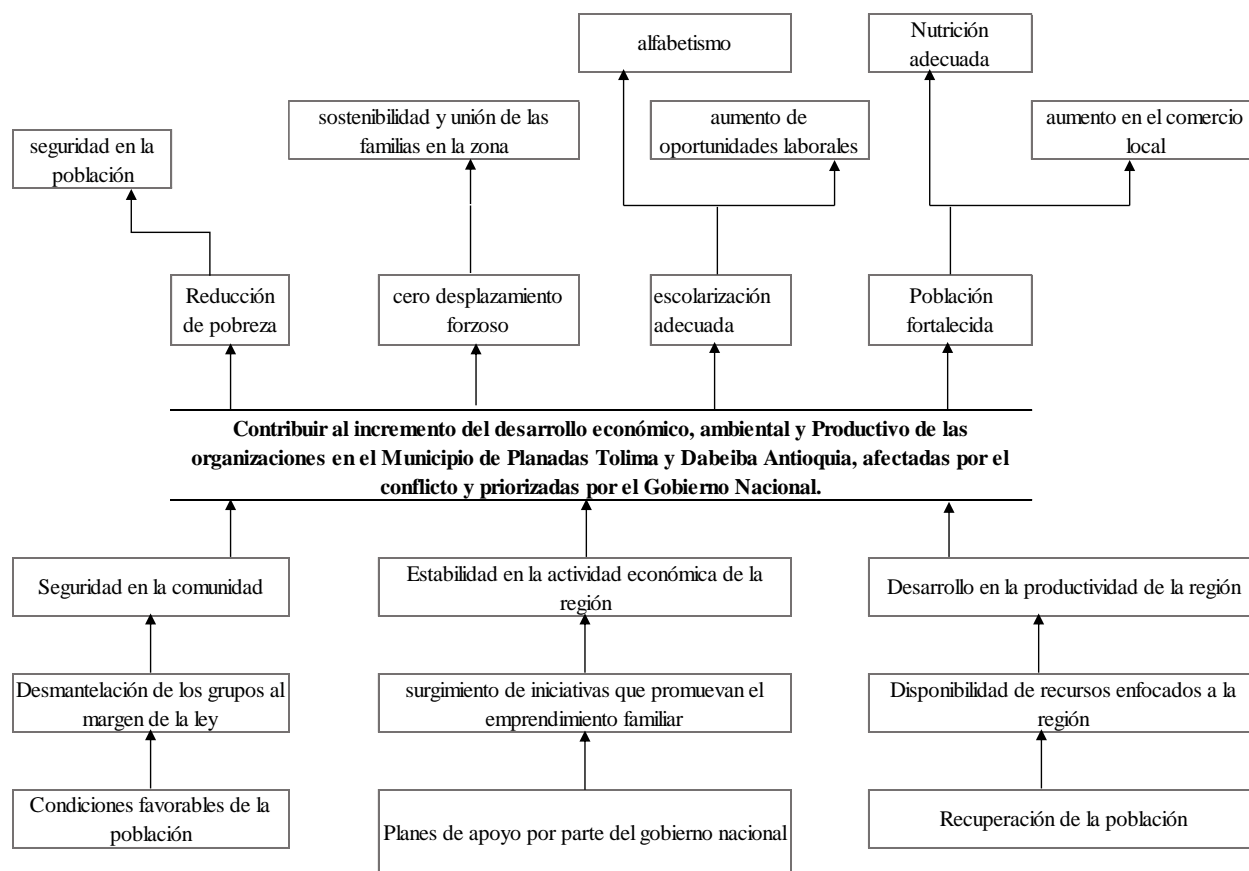


Figura 7 Árbol de Objetivos

(Fuente: Propia de los Autores)

4.2 Alternativas de Solución

Las alternativas de solución se plantean con base en los análisis desarrollados con el Árbol de Problemas y el Árbol de Objetivos para abarcar temáticas estratégicas que solucionen sustancialmente y de forma duradera en el tiempo los problemas de las comunidades con alto grado de vulnerabilidad. Para tal fin, se plantearon tres alternativas de solución enunciadas a continuación:

- Creación de un fondo rotatorio en el Municipio de Planadas Tolima y Dabeiba Antioquia con destinación y soporte a las organizaciones de la población para la creación y desarrollo de proyectos agropecuarios que contribuyan al desarrollo del comercio, la generación de empleo y la autosuficiencia en el consumo.

4.2.2 Descripción de Alternativa Seleccionada.

Tabla 16 Total Peso Alternativas

(Fuente: Propia de los Autores)

Alternativa 1	7.758	
Alternativa 2	7.408	
Alternativa 3	9.255	> Seleccionada

De acuerdo al peso total por promedio ponderado con base en los factores y elementos de análisis, la alternativa seleccionada es la número 3 teniendo en cuenta su relevancia en el impacto, oportunidad y sostenibilidad de los factores de análisis contemplados para el planteamiento de posibilidades en las zonas descritas anteriormente, la oportunidad de implementar proyectos que aporten a la sostenibilidad productiva de las regiones en el tiempo, contribuyendo en múltiples factores socio culturales y económicos que permitirán mejorar la calidad de vida de las organizaciones de las poblaciones beneficiarias identificadas.

4.2.3 Justificación del Proyecto.

La actual situación rural de Colombia afronta cambios sustanciales determinados por los conflictos sociales, políticos y ambientales con tendencias nacionales y globales que impactan en la sostenibilidad ambiental, la acción colectiva y calidad de vida de los pobladores rurales, la estabilidad de las instituciones gubernamentales y la construcción de una paz estable y duradera, entre otros.

En el contexto es absolutamente imprescindible mencionar que el día 24 de noviembre de 2016, el Gobierno Nacional y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia –(FARC-EP) suscribieron el nuevo “Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera”, el cual contempla como Punto No. 1 “Hacia un Nuevo Campo Colombiano: Reforma Rural Integral”; y que el día 30 de noviembre de 2016, el Congreso de la República refrendó el nuevo “Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera”.

El acuerdo sienta bases para la transformación del campo y crear condiciones de bienestar y buen vivir para la población rural. Busca la erradicación de la pobreza rural extrema y la disminución de la pobreza en el campo, la promoción de la igualdad, el cierre de la brecha entre el

campo y la ciudad, la reactivación del campo y en especial, el desarrollo de la agricultura campesina, familiar y comunitaria.

Dando continuidad a intervenciones estratégicas en el territorio y respondiendo a su misión y experticia, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, busca articular acciones para aportar en el mejoramiento de las condiciones de las comunidades víctimas del conflicto armado. Lo anterior se verá reflejado en la articulación y coordinación de actividades en el territorio durante el desarrollo de diferentes proyectos y convenios particulares para disminuir sustancialmente que los campesinos pobres en zonas de conflicto que enfrentan la disminución de la competitividad en los mercados agrícolas y la falta de alternativas viables de empleo en la economía lícita, se ven frecuentemente obligados a recurrir a una o más estrategias de sobrevivencia: 1) la migración a los centros urbanos; 2) unirse a la guerrilla u otro grupo armado ilegal; 3) la tala ilegal; 4) la minería ilegal; 5) el cultivo, la recolección o el procesamiento de coca. (PRODOC (Documento Técnico del Proyecto. FAO – Agencia de Gobierno. 2017)

5. Inicio del Proyecto

5.1 Caso de Negocio

Proyecto: Actividades de Desarrollo Económico y Productivo en Zona Rural de los Municipios de Planadas Tolima y Dabeiba Antioquia.

Descripción del producto del Proyecto: Garantizar la seguridad alimentaria y nutricional (SAN) mediante la metodología de aprender haciendo, logrando generar en el caso de este proyecto las bases para producir cambios significativos en el aumento del acceso a los alimentos, entre otros, con la obtención de cultivos de ciclo corto y aquellos generadores de flujo de caja para las familias beneficiarias, contribuyendo al mejoramiento en la generación de ingresos y la sostenibilidad de las familias con alto margen de vulnerabilidad y organizaciones, promoviendo la integración entre las familias.

Alineamiento del Proyecto: El proyecto pretende incursionar socialmente alineándose a los siguientes Objetivos Estratégicos de FAO:

- Objetivo estratégico 3. Reducir la pobreza rural: Se presta apoyo para reforzar las organizaciones e instituciones rurales y facilitar el empoderamiento de la población rural

pobre; a partir del fortalecimiento de capacidades de asociaciones de productores, JAC, grupos étnicos y/u otras formas en organización social presentes en los territorios focalizados.

- Objetivo estratégico 4. Propiciar sistemas agroalimentarios inclusivos y eficientes: Se proporciona apoyo técnico y de gestión a los agentes de la cadena de valor para fomentar cadenas agroalimentarias inclusivas, eficientes y sostenibles; por medio del desarrollo de los procesos de fortalecimiento de capacidades para el acceso a mercados locales (públicos y privados) y a cadenas de valor.

Presupuesto:

Tabla 17 Presupuesto Caso de Negocio Proyecto

(Fuente: Propia de los Autores)

Descripción de la Acción que Origina el Costo		Beneficios que Tendrá la Organización una Vez que el Producto del Proyecto esté Operativo o sea Entregado
Personal	\$ 383,776,752	
Fungibles	\$ 899,090,909	
No Fungibles	\$ 700,000,000	
Viajes	\$ 160,000,000	
Costos FAO	\$ 227,272,727	
Gastos Operativos	\$ 113,636,360	
Reserva Contingencia	\$ 149,026,605	
Total Línea Base	\$ 2,632,803,353	
Reserva de Gestión 2%	\$ 49,675,535	
Total	\$ 2,682,478,888	Total \$

Durante la ejecución del proyecto, FAO, al ser una organización multilateral, no genera beneficios económicos propios, ya que al ser recursos públicos, los beneficios van enfocados a la población de la siguiente manera:

- Alcanzar niveles adecuados de seguridad alimentaria.
- Asegurar la correcta destinación de los recursos en programas que benefician social y económicamente a la población menos favorecida del país.

Necesidades del Negocio:

La necesidad de este proyecto surge por una solicitud directa de entidad gubernamental adscrita al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, la cual tiene por objeto coordinar la intervención de las entidades nacionales y territoriales en las zonas rurales afectadas por el conflicto priorizadas

por el Gobierno nacional, permitiendo su reactivación económica, social y su fortalecimiento institucional, para que se integren de manera sostenible al desarrollo del país, a partir de lo expuesto anteriormente, la FAO (Food and Agriculture Organization) inicia sus etapas para el inicio, planeación, ejecución, control y cierre del proyecto.

Finalidad del Proyecto:

Se trabaja por la consolidación de actividades comerciales que acercan la producción local a la demanda local, generando en la población conciencia sobre el consumo de producción local, siendo fundamental acercar a las familias beneficiarias y a las organizaciones con los comerciantes con el fin de construir un tejido productivo que supla las necesidades del mercado.

Factores críticos del éxito del Proyecto:

- La agencia de gobierno tiene definido el CDP y garantiza la entrega de la totalidad de los recursos del proyecto para asegurar su plena ejecución.
- Las familias y/u organizaciones, participan mínimo en un 80% en promedio, de las actividades contempladas en el proyecto.
- El suministro de insumos y materiales a las comunidades y organizaciones se entrega en un 100%.

5.2 Plan de Gestión de la Integración

A fin de proceder de forma efectiva en la construcción de sinergias entre los procesos y actividades que harán parte de la Dirección del Proyecto entre la agencia de Gobierno de Colombia y FAO, se prevé manejar de forma asertiva la inclusión de estrategias ideales para la comunicación, unificación e interrelación de múltiples factores que serán propuestos, considerados, aplicados, controlados y ajustados desde el inicio y durante toda la ejecución del proyecto para el aseguramiento del desarrollo aplicado conforme a la planeación, permitiendo la continuidad de todos los factores como una unidad de procesos para garantizar el éxito del proyecto.

5.2.1 Acta de Constitución (Project Charter).

Tabla 18 Acta de Constitución del Proyecto

(Fuente: Propia de los Autores)

Acta de Constitución del Proyecto

Proyecto	Actividades de Desarrollo Económico y Productivo en Zona Rural de los Municipios de Planadas Tolima y Dabeiba Antioquia.
Descripción del proyecto	El proyecto (de acción social) consiste en restaurar a partir de la identificación, capacitación y puesta en marcha de actividades productivas, la economía y comercio locales, logrando la inclusión de buenas prácticas que favorezcan a la comunidad y sus organizaciones y contribuyan al desarrollo sostenible de las mismas en el tiempo, incrementando la motivación de las comunidades y su participación en procesos agro industriales que reduzcan la pobreza, el desempleo y aumenten el índice de escolaridad de las regiones, permitiendo así, la generación de cambios positivos en las poblaciones menos favorecidas, asegurando un mejor futuro para las mismas.
Descripción del Producto del Proyecto	Consiste en la adquisición, construcción, montaje e implementación de dos unidades productivas integrales de café para ciclo corto para los municipios de Dabeiba – Antioquia y Planadas – Tolima, con capacidad de trillado, secado y despulpado de zaranda y centrifugado desmusilaginador de 60 Kg/Hora, cada una con molino y silo para secado manual, adicionalmente tendrán equipamiento rural completo, kit de recolección, adecuación para procesamiento, elementos y herramientas componentes en las labores productivas, plántulas de café castillo, insumos y microorganismos, asegurando el arranque industrial y operativo con alto margen de eficiencia, permitiendo de forma inicial, una prometedora producción y sostenibilidad duradera en el tiempo, lo cual permitirá la reactivación económica de la sociedad, generando nuevas posibilidades de escolarización, nutrición, capacitación y producción

Objetivos del Proyecto

Concepto	Objetivos	Métrica	Indicador de Éxito
1. Alcance	Generar proyectos que beneficien a dos organizaciones comunitarias (alrededor de 100 familias por grupo en las zonas previamente definidas)	Entregables aceptados/Entregables planificados	≥ 1 Desempeño satisfactorio
			< 1 Desempeño insuficiente

2.	Tiempo	Lograr la cobertura del (SPI) % de avance de las tareas 100% de la población (valor ganado EV/valor planeado objetivo en 12 meses PV)	Desempeño satisfactorio SPI ≥ 1 Desempeño insuficiente <1
3.	Costo	Ejecutar los recursos destinados conforme a la planeación con la menor desviación posible (CPI) % de avance de las tareas (valor ganado EV/Costos del trabajo realizado AC)	Dentro del presupuesto CPI ≥ 1 Presupuesto excedido <1
4.	Calidad	Implementar y asegurar el desarrollo de procesos que contribuyan al cumplimiento total del objetivo del proyecto Entregables rechazados/Entregables completados o recibidos	≥ 0.1 Mala calidad $= 0$ Buena Calidad
5.	Satisfacción del Clientes	Generar beneficios integrales y duraderos en la población focalizada para el proyecto Reclamaciones del cliente/Entregables completados	≥ 0.1 Cliente insatisfecho $= 0$ Cliente satisfecho
Definición de Requerimientos del Proyecto			
	Involucrado	Necesidades, Deseos, Expectativas	Entregable del Proyecto
Agencia de Gobierno (Dueña de los recursos)		Firmar convenio con FAO y definir en conjunto el alcance del proyecto.	- Gestión del Proyecto
		Definir las zonas donde se ejecutará el Proyecto.	- Base de datos beneficiarios
		Mejorar la generación de ingresos y la sostenibilidad de las familias y organizaciones.	- Fichas de proyectos formulados
Familias u organizaciones		Participar en el 100% de los módulos de capacitación de la ECA.	- Implementación de técnicas y métodos compartidos de capacitación.

	Implementar las unidades productivas.	- Activos fijos e insumos. - Unidades productivas en funcionamiento.
Alcaldías de Dabeiba y Planadas	Aportar recursos en especie para facilitar desarrollo del Proyecto en sus zonas.	- Base de datos beneficiarios - Fichas de proyectos formulados.
FAO	Cumplir con los entregables y las actividades del proyecto dentro del tiempo y el presupuesto establecido.	- Gestión del Proyecto.

Cronograma Del Proyecto



Identificador de la		
Actividad	Descripción de la Actividad	Fecha Entrega
id 1.1	Base de datos beneficiarios	27/12/2017
id 1.1.1	Clasificación de datos	11/11/2017
id 1.1.2	Proceso selección beneficiarios	27/12/2017
id 1.2	Fichas de Proyectos formulados	23/11/2017
id 1.2.1	Análisis de Mercado	23/11/2017
id 1.2.2	Evaluación de alternativas	16/11/2017
id 1.2.3	Informe Condiciones Geográficas	14/10/2017
id 1.3	Implementación de técnicas y métodos compartidos de capacitación	20/01/2018
id 1.3.1	Plantilla de seleccionados	20/01/2018
id 1.3.2	Espacios de capacitación	11/01/2018
id 1.4	Activos fijos e insumos	26/02/2018
id 1.4.1	Informe de Abastecimiento y logística	18/01/2018
id 1.4.2	Distribución de Activos e insumos	26/02/2018
id 1.4.3	Instalación	19/02/2018
id 1.5	Unidades productivas	07/06/2018
id 1.5.1	Proceso de Inicio	08/03/2018

id 1.5.2	Asignación por organización	07/06/2018
id 1.6	Gestión de proyectos	12/09/2018

5.2.2 Informe Final del Proyecto.

Proyecto: Actividades de Desarrollo Económico y Productivo en Zona Rural de los Municipios de Planadas Tolima y Dabeiba Antioquia.

- Nombre Del Cliente O Sponsor: Agencia Nacional de Gobierno Territorial
- Financiador Del Proyecto: Presidencia de la República de Colombia
- Entidad Ejecutora: FAO Food and Agriculture Organization – United Nations
- Gerente Del Proyecto: Jorge Mario Arbeláez Giraldo
- Fecha Inicio: 02/10/2017 Fecha Fin: 12/09/2018

Descripción del Producto del Proyecto: Consiste en la adquisición, construcción, montaje e implementación de dos unidades productivas integrales de café para ciclo corto para los municipios de Dabeiba – Antioquia y Planadas – Tolima, con capacidad de trillado, secado y despulpado de zaranda y centrifugado desmusilaginador de 60 Kg/Hora, cada una con molino y silo para secado manual, adicionalmente tendrán equipamiento rural completo, kit de recolección, adecuación para procesamiento, elementos y herramientas componentes en las labores productivas, plántulas de café castillo, insumos y microorganismos, asegurando el arranque industrial y operativo con alto margen de eficiencia, permitiendo de forma inicial, una prometedora producción y sostenibilidad duradera en el tiempo, lo cual permitirá la reactivación económica de la sociedad, generando nuevas posibilidades de escolarización, nutrición, capacitación y producción

El producto del proyecto tiene un impacto principalmente social, que consiste en restaurar a partir de la identificación, capacitación y puesta en marcha de actividades productivas, la economía y comercio locales, logrando la inclusión de buenas prácticas que favorezcan a la comunidad y sus organizaciones y contribuyan al desarrollo sostenible de las mismas en el tiempo, incrementando la motivación de las comunidades y su participación en procesos agro industriales que reduzcan la pobreza, el desempleo y aumenten el índice de escolaridad de las regiones, permitiendo así, la generación de cambios positivos en las poblaciones menos favorecidas, asegurando un mejor futuro para las mismas.

Criterios de éxito: Los criterios de éxito del proyecto se analizan desde la perspectiva estratégica, las variables principales, su medición y variación, las cuales se definieron en el acta

de constitución como objetivos clave para el cumplimiento del proyecto, permitiendo así identificar por ítem, las variaciones y novedades que resumen el proceso de ejecución y el estado final del proyecto conforme a los indicadores definidos en el acta:

Tabla 19 Criterios de Éxito Informe Final Proyecto

(Fuente: Propia de los Autores)

Criterio de Éxito		
Concepto	Resultados	Variación
Alcance		
Tiempo		
Costo		
Calidad		
Satisfacción al Cliente		

Estado General del Proyecto: Las intervenciones de FAO generalmente están enfocadas en garantizar primero que todo la seguridad alimentaria y nutricional (SAN), implementando la metodología de Aprender Haciendo. Una de las estrategias es la de posibilitar entre las poblaciones beneficiarias, el establecimiento de cultivos de ciclo corto, que permitan primero que todo, suplir las necesidades de alimentación y nutrición de las familias y con los excedentes, generar ingresos adicionales para las personas.

Este proyecto, busca primordialmente, de acuerdo a lo convenido con la Agencia de Gobierno, generación de ingresos para las familias y organizaciones y como máximo objetivo, la sostenibilidad, a través de la implementación de proyectos productivos no enfocados solamente en la producción, sino también en la comercialización.

Las 2 zonas de intervención fueron bastante azotadas por las FARC y ahora se pretende lograr el resurgir de las familias y organizaciones, a través de la implementación de proyectos productivos de ciclo corto.

Los resultados de la evaluación ex post reflejan, a pesar del corto tiempo de intervención, una mejora en las condiciones de alimentación y nutrición entre la población beneficiaria, quienes ya no deben esperar la ayuda de entidades gubernamentales, por ser población desplazada, sino que pueden producir la mayoría de los alimentos para su sustento, y adicionalmente son partícipes del proyecto productivo que generará beneficios económicos.

En cuanto a los proyectos de generación de ingresos, se logró la entrega del 100% de los insumos y activos fijos, que permitieron no solo la integración de los beneficiarios, en lo relacionado con el funcionamiento de las unidades productivas, sino también el iniciar las actividades para empezar los procesos de comercialización.

En los apéndices H, I, y J, se podrán encontrar los entregables desarrollados y entregados, cómo parte de la ejecución y desarrollo del proyecto conforme a lo pactado con el cliente y cómo evidencia de la gestión adelantada:

Ver Apéndice H (Entregable Bases de Datos Beneficiarios)

Ver Apéndice I (Entregable Fichas de Proyectos Formulados)

Ver Apéndice J (Entregable Entrega de Insumos y Activos)

Aceptación de los Resultados del Proyecto: Cómo parte del análisis de aceptación de los entregables de primer nivel del proyecto, presentamos a continuación un resumen por entregable con su objetivo dedicado y enfocado al desarrollo y aceptación del entregable durante la ejecución del proyecto y con relación al plan, la fecha de entrega o aceptación y las observaciones a que haya lugar con relación a los análisis finales:

Tabla 20 Aceptación de los Resultados del Proyecto

(Fuente: Propia de los Autores)

Aceptación de los Resultados del Proyecto			
Objetivo	Entregables	Fecha	Observaciones
Asegurar la captación, procesamiento y presentación de la información de las familias beneficiarias del proyecto.	1.1 Base de Datos Beneficiarios	27/12/2017	Entregado conforme a fecha plan y aceptado por el cliente, validación de calidad, requisitos y criterios de aceptación para proceso de datos y aseguramiento de actividades y procesos posteriores.
Definir estratégicamente y presentar a la Agencia de Gobierno el proceso base sobre el proyecto de activación económica.	1.2 Fichas de Proyectos formulados	23/11/2017	Entregado conforme a fecha plan, analizado y aceptado por el cliente conforme a estudios geográficos y de mercados de las zonas. Validación de calidad, requisitos y criterios de aceptación para proceso de datos y aseguramiento de actividades y procesos posteriores.
Implementar y asegurar el proceso integral de capacitación y escuela rural para las 200 familias del proyecto.	1.3 Implementación de técnicas y métodos compartidos de capacitación	9/02/2018	Entregado conforme a la evolución y desarrollo de las capacitaciones a las familias, la continuidad operativa y el plan de retoma permitió cumplir al corte de entrega de la unidades que un 98% de familias hubieran aplicado integralmente el proceso de capacitación, validado y aceptado por el cliente, en proceso de seguimiento y aseguramiento hasta el cierre del proyecto.
Ejecutar conforme a lo planeado la adquisición, distribución e instalación de los activos e insumos del proyecto y su correcto uso y disposición.	1.4 Activos fijos e insumos	14/03/2018	Entregado por fuera del cronograma sin afectaciones de impacto operativo en la continuidad del proyecto, aceptado y validado por el cliente conforme a especificaciones técnicas, requisitos y criterios de aceptación en caracterización de materiales, productos, condiciones e instalaciones y posicionamiento.
Asegurar inicio y funcionalidad de las Unidades y entrega al cliente y a las comunidades, para la generación de beneficios integrales y duraderos en la población focalizada para el proyecto	1.5 Unidades productivas	7/06/2018	Entregado conforme a fecha plan y aceptado por el cliente, validación de calidad, requisitos y criterios de aceptación para proceso de continuidad e inicio agro productivo por las comunidades sobre la planeación de la siembra y temporada de cosecha y procesamiento del café.

Tabla 21 Registro de Aceptaciones del Proyecto

(Fuente: Propia de los Autores)

Criterio de Éxito		
Concepto	Resultados	Variación
Alcance		
Tiempo		
Costo		
Calidad		
Satisfacción al Cliente		

Aceptado Por	
Nombre del cliente, sponsor u otro funcionario	Fecha
*Agencia Nacional de Gobierno – Cliente	Junio 29 de 2018 - Parcial
*Director Nacional de Proyectos FAO - Sponsor	Junio 20 de 2018 - Parcial
*Líder Comunitario Dabeiba - Antioquia	Junio 29 de 2018 - Final
*Líder Comunitario Planadas - Tolima	Junio 29 de 2018 - Final
*Alcaldía de Dabeiba - Antioquia	Junio 29 de 2018 - Final
*Alcaldía de Planadas - Tolima	Junio 29 de 2018 - Final

5.2.3 Registro de Lecciones Aprendidas.

En el apéndice K se evidencian las lecciones aprendidas registradas durante la ejecución del proyecto y su análisis respectivo a fin de mejorar de forma continua:

Ver Apéndice K (Registro de Lecciones Aprendidas)

5.2.4 Control Integrado de Cambios.

Proyecto: Actividades de Desarrollo Económico y Productivo en Zona Rural de los Municipios de Planadas Tolima y Dabeiba Antioquia.

Roles de la Gestión de Cambios:

A continuación se presentan los roles requeridos para el proceso de solicitud, validación, evaluación y aprobación de cambios en el proyecto:

Rol: Receptor de Solicitudes

Persona Asignada: Profesional Administrativo

Responsabilidades:

- Atender oportunamente los requerimientos de los interesados internos y externos y miembros del equipo del proyecto, para la recepción de las solicitudes de cambio y realizar

una revisión general del diligenciamiento del formato y demás documentos que le sean entregados.

- Asignar y remitir a los profesionales de campo la solicitud de forma oportuna, la cual debe contener el 100% de los documentos presentados por el solicitante y llevar un seguimiento.
- Informar al solicitante las novedades sobre la solicitud presentada.

Nivel de Autoridad: Bajo

Rol: Validador Preliminar de Solicitudes y Requisitos

Persona Asignada: Profesionales de Campo

Responsabilidades:

- Recibir y revisar de forma oportuna la solicitud y su documentación.
- Emitir un concepto operativo sobre el cambio solicitado con relación al proyecto.
- Avalar la continuidad en el proceso o declinar la solicitud emitiendo la respectiva justificación asociada al procedimiento establecido para la solicitud de cambios en el proyecto.
- Escalar las solicitudes avaladas a los evaluadores del proyecto e informar al profesional administrativo.
- Remitir las solicitudes declinadas al profesional administrativo para que sean informadas al solicitante.

Nivel de Autoridad: Medio

Rol: Evaluadores

Persona Asignada: Gerente del Proyecto y Supervisor Técnico

Responsabilidades:

- Recibir y procesar los análisis de las solicitudes inicialmente avaladas por el profesional de campo.
- Emitir los conceptos respectivos para determinar las autorizaciones o rechazos de los cambios solicitados.
- Informar al profesional administrativo sobre las novedades de las solicitudes presentadas.

Nivel de Autoridad: Alto

Rol: Aprobador

Persona Asignada: Gerente del Proyecto

Responsabilidades:

- Firmar la solicitud de cambio con nombre y cargo.
- Aprobar o rechazar las solicitudes y remitir junto con el concepto de los evaluadores al profesional administrativo.
- Asignar el personal y delegar a los encargados para los movimientos y ajustes respectivos con relación a los cambios aprobados.
- Coordinar con el supervisor los seguimientos necesarios para el aseguramiento en la efectividad de los cambios y evitar la materialización de riesgos que afecten el proyecto.

Nivel de Autoridad: Alto

Categoría de los Cambios:

Para la continuidad operativa y procesamiento de las solicitudes, los cambios deben categorizarse internamente de forma oportuna para ser manejadas durante el proyecto a fin de que se identifique de manera precisa a que corresponde y se dé el manejo y tratamiento idóneo a la solicitud:

Alcance: El alcance del Proyecto, solamente podrá ser modificado por una solicitud expresa de la Agencia de Gobierno o de la FAO, cuando se presente alguna de las siguientes situaciones:

- Adición de recursos, porque la Agencia de Gobierno ha gestionado nuevos recursos para ser vinculados al proyecto para beneficiar más zonas y/o familias y organizaciones en la zona actual.
- Disminución de recursos: Debido a problemas financieros de la Agencia o del Ministerio de Hacienda para hacer los respectivos desembolsos.
- Imposibilidad de realizar las nuevas actividades: Relacionado con la FAO y su normatividad que pueda impedirle desarrollar acciones que puedan ir en contra de sus reglamentos en el país o que van contra los estatutos que han sido aprobados bien sea por los demás países o que han sido acordados con el Gobierno de Colombia.

Cronograma: Las solicitudes de cambio al cronograma comprenden variaciones en los tiempos de ejecución de los entregables en los municipios y serán evaluadas y procesadas según su correlación directa con los costos y el alcance del proyecto partiendo de la solicitud inicial y sus afectaciones colaterales enfocados en la triple restricción y demás factores que se puedan ver afectados y que sean evaluados en el proyecto con conocimiento del patrocinador y el cliente

Costos: Los costos del proyecto podrán modificarse, si al comparar las tarifas establecidas por la Agencia de Gobierno y/o la política de costos de FAO para sus proyectos, varían en una proporción

de 15%. La solicitud deberá venir de la entidad que vea variar sus costos estimados en una proporción superior al valor establecido. Esta solicitud no implica necesariamente una aceptación de la contraparte.

Calidad: Los parámetros de calidad serán establecidos por FAO. Estos estarán relacionados con insumos a entregar a los beneficiarios, requisitos técnicos de insumos, procedimientos para la aceptación de insumos. También se incluye la medición de la asimilación de los conceptos técnicos de las diferentes capacitaciones, por parte de los beneficiarios. Si la Agencia de Gobierno lo solicita, podrán revisarse y adaptarse ambos requisitos, siempre y cuando no se presente una variación representativa sobre lo establecido por FAO.

Recursos:

- El personal definido desde la formulación, por la experiencia de FAO en la ejecución de este tipo de proyectos, será modificado solo si se presentan renunciaciones, o no superan el período de prueba. Lo ideal es no hacer inclusión de cargos o aumento en el número de funcionarios
- Insumos: Los insumos establecidos desde la formulación, podrán variar si hay una solicitud expresa de las comunidades beneficiarias, debido principalmente a que por su experiencia, estos no se adapten a la zona de intervención del Proyecto, o a que no se cuente en la zona con proveedores para el mantenimiento de los equipos.

Procedimientos: Los procedimientos de FAO, son estándares a nivel mundial, presentan variaciones por las características específicas de cada país. Para el caso de Colombia, estos se adaptan al inicio para poder cumplir con algunas solicitudes de la entidad de gobierno, pero siempre y cuando no vayan en contra de los reglamentos de FAO. Por experiencia, el área donde se presentan más solicitudes de cambio, es en Compras. Se podrá pedir participación de la Entidad de Gobierno o de las comunidades en los procedimientos de compra, pero no tendrán ni voz ni voto al momento de seleccionar los proveedores

Documentos: La gestión documental estará a cargo de FAO de acuerdo a sus procedimientos. Todos los documentos de carácter técnico, así como los registros de asistencia y de participación de las familias, sean físicos o electrónicos, serán manejados en la oficina sede del Proyecto de cada municipio, y al finalizar el proyecto serán enviados al archivo central de FAO. La entidad de gobierno, podrán solicitar formalmente tener todos estos documentos y que la gestión documental se realice bajo sus normas, mediante una solicitud formal, que debe ser estudiada por FAO.

Otros: Cualquier otra categoría no contemplada en el formato de solicitud de cambios, la cual estará sometida al procedimiento establecido de revisión, evaluación y aprobación o rechazo de las solicitudes generales.

Causa/Origen de los Cambios

A fin de dar el manejo respectivo a las solicitudes, se definen los posibles orígenes internos y externos de las solicitudes de cambio asociadas al proyecto:

Solicitud del Cliente: Modificación del alcance del Proyecto por ajustes o ampliación del producto, lo que estará asociado a cambios en el cronograma y en los costos.

Acción Preventiva: Originada principalmente por solicitud interna de los equipos del proyecto de FAO o de la Agencia de Gobierno, asociada a eventos o factores externos que puedan afectar el normal desarrollo de las actividades del Proyecto. Entre ellas tenemos: Demoras en los desembolsos por parte de la Agencia de Gobierno, retrasos en los procesos de adquisición de insumos y/o activos fijos, traslados de las familias por temas de cosecha. También puede presentarse modificación al alcance del Proyecto, por nuevos recursos que pueda incluir la Agencia de Gobierno y que posibilite vincular más familias o nuevas zonas.

Actualización del documento: Una vez se tenga la solicitud oficial de modificación del alcance, se reúnen los equipos jurídicos de ambas entidades y se redacta la enmienda. Luego se hace la modificación del documento de proyecto y se registra la actualización en el respectivo formato. Se da a conocer esta a los involucrados en la Representación (Sede central de FAO), la entidad de Gobierno y los equipos de campo.

Otro: Cualquier otra causa u origen no catalogada en el formulario.

Proceso General de la Gestión de Cambios:

Solicitud de Cambios: FAO recibe la solicitud de modificación por parte de la Agencia de Gobierno y hace el respectivo análisis entre el equipo del Proyecto y equipo de la Representación (Oficial de Programas, Oficial de Proyectos, Oficial de Operaciones, Oficial de Administración, Abogado). Se estudia las modificaciones solicitadas por la Agencia de Gobierno, y se envían al área técnica que hace acompañamiento al Proyecto y al Área Legal, ambos de la Sede de la FAO en Roma. Ellos hacen sus observaciones, las cuales deben ser enviadas a la Entidad de Gobierno, para su estudio y aprobación. Cuando se está de acuerdo, se solicita la delegación de autoridad, para firmar el documento. Finalmente se firma por parte de ambas entidades y se deja un original

para cada una, luego se procede a incluir este documento como un anexo del documento de Proyecto y del acta de constitución del Proyecto.

Restricciones y Limitaciones de los Cambios: Así se adicionen recursos, estos no pueden ser desembolsados en los últimos dos meses del año, a menos que se obtenga por parte de la Agencia de gobierno la certificación que los recursos no tienen restricciones por temas relacionados con la vigencia de los recursos. Las modificaciones del alcance en cuanto a nuevos territorios, deben ser en zonas donde la FAO esté ejecutando proyectos, para que no haya necesidad de abrir nuevas oficinas y empezar desde cero en el territorio. Por lo anteriormente expuesto, no se aceptan solicitudes iniciales para ajustes en alcance, costo y cronograma que no vengan expresamente del orden interno del proyecto o de la agencia de gobierno que figura cómo cliente expreso de la FAO para este proyecto enfocado a los dos municipios.

Verificar solicitudes de cambios: La solicitud oficial de cambios debe ser enviada por la Agencia de Gobierno en documento formal y original a la Representación de FAO, por el Director de la Agencia de Gobierno o un delegado suyo. No puede ser una solicitud informal o mediante correo electrónico. Al momento de recibir esta solicitud, el Oficial de Programas debe comunicarse con su “par” en la Agencia de Gobierno para especificar las modificaciones al proyecto.

Evaluación de Impactos: El impacto de la modificación debe estar enfocado principalmente al mejoramiento de las condiciones de vida de las familias beneficiarias, no a tener más personal en el proyecto o a generar otro tipo de gastos. Esto lo evaluarán el equipo directivo del Proyecto y de la Representación junto con los encargados de la Agencia de Gobierno.

Aprobaciones y rechazos: Después de analizados todos los antecedentes y las justificaciones para las modificaciones, tanto al interior de FAO como en reuniones con la Agencia de gobierno, se determina su aprobación o no. Las aprobaciones se darán cuando el nuevo alcance tenga una relación directa con las actividades y objetivos del Proyecto actual, cuando se identifique claramente el impacto a las familias beneficiarias actuales y/o las nuevas que se pretendan vincular, y la nueva estructura de costos esté enfocada a mejorar el proyecto. En caso contrario, estas solicitudes se rechazarán.

Inclusión del cambio: Una vez aprobados y firmados los cambios por ambas entidades, se enviará un ejemplar original de la adenda a la Entidad de Gobierno y se incluirá este documento como un anexo del acta de constitución y del documento del proyecto, en lo relacionado con el

alcance y se informará de estas variaciones al equipo técnico del Proyecto y a las familias beneficiarias.

Seguimiento del cambio: Las modificaciones hechas, se incluirán en la matriz de seguimiento del Proyecto y serán puntos obligatorios en los comités de seguimiento tanto directivo como técnico. Mientras el instrumento lo permita, se continuará con el seguimiento al Proyecto inicial y se incluirá en capítulo aparte las modificaciones, para que se pueda tener toda la trazabilidad tanto de las variaciones como del primer escenario del proyecto; ello permitirá medir de una mejor manera, las ventajas de las modificaciones.

Sistemas de Comunicación: Las modificaciones no variarán la forma en que se llevan a cabo las comunicaciones del Proyecto, salvo que esta haya sido objeto de cambio al interior del Proyecto, bien será por una solicitud de la Agencia o haya sido efectuada directamente por FAO, se debe mantener el mismo protocolo y se determinará si las comunicaciones generadas por las modificaciones deben ser llevadas a parte de las del proyecto inicial, o si se vinculan normalmente, no obstante para claridad se tendrán en cuenta los siguientes sistemas de comunicación de forma integral y para pleno uso del proceso de gestión de cambios del proyecto:

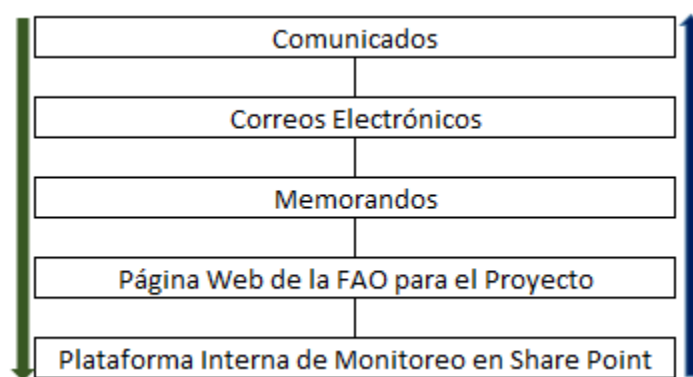


Figura 8 Sistemas de Comunicación de los Cambios

(Fuente: Propia de los Autores)

Procedimiento Para Solicitudes de Cambio Urgentes:

Las solicitudes de cambio urgentes corresponderán expresamente a la materialización de riesgos asociados a factores externos por orden público en las zonas y se recibirán abiertamente por parte de cualquier funcionario del proyecto previa activación de la urgencia y serán procesadas hasta en un tiempo de 2 días calendario. Se categorizan cómo urgentes aquellas solicitudes que están relacionadas con afectaciones en el alcance, cronograma y costo del proyecto o si está en riesgo la integridad de algún miembro del proyecto y podrán ser presentadas previo cumplimiento

del formulario y podrán ser aprobadas por el Gerente del Proyecto por los medios de comunicación descritos, de igual forma, posteriormente el funcionario autorizado deberá oficializar las aprobaciones conforme a lo establecido, teniendo en cuenta que el proyecto se ejecuta en zonas de alto conflicto armado, el cliente acepta el tratamiento y afectaciones que pueden ocurrir a partir de la materialización de riesgos que no corresponden a la planeación o aseguramiento del proyecto y que estos deben ser tratados con urgencia, por lo tanto la agencia de gobierno facilitará y pondrá a disposición de FAO, las herramientas necesarias ante la manifestación de alguna urgencia que incida en el proyecto en las categorías mencionadas anteriormente.

Para tal fin el Gerente informará al patrocinador quien a su vez comunicará a la agencia de gobierno la novedad de Urgencia para iniciar el plan de tratamiento respectivo en relación a la validación y aceptación de las solicitudes de cambio urgentes en la contingencia.

En el apéndice L se encontrará la plantilla estándar base diseñada para la solicitud formal de los cambios en el proyecto y sus componentes de análisis para la toma de decisiones y evaluación: Ver Apéndice L (Plantilla Solicitud de Cambios)

6. Planes de Gestión

6.1 Plan de Gestión del Alcance

A continuación se desarrolla el Plan de Gestión del Alcance, el cual permite detallar de forma estructurada lo relacionado a los entregables del proyecto y sus características operativas y técnicas para la ejecución y aceptación, esto enfocado a los requisitos y su monitoreo en el tiempo conforme al cronograma establecido.

6.1.1 Enunciado del Alcance.

Proyecto: Actividades de Desarrollo Económico y Productivo en Zona Rural de los Municipios de Planadas Tolima y Dabeiba Antioquia.

Entregables:

- 1.1 Base de datos Beneficiarios - Compilado de información con las organizaciones y/o comunidades que pueden ser beneficiarias de los recursos del proyecto dispuestos por la Entidad de Gobierno.

- 1.2 Fichas de proyectos formulados - Datos y documentos del proceso integral contemplado para cada comunidad beneficiaria sobre el esquema de trabajo y foco principal agropecuario que será abarcado (café) para el apalancamiento del desarrollo en las regiones priorizadas por el gobierno nacional.
- 1.3 Implementación de técnicas y métodos compartidos de capacitación - Desarrollo de procesos para la creación de Escuelas de campo para agricultores – ECA’S, para la transferencia de conocimiento a través métodos de transferencia de conocimiento que conlleven a mejorar las prácticas de producción, procesamiento de café y manejo de residuos de pos cosecha en cada unidad productiva.
- 1.4 Activos fijos e insumos - Materiales, equipos, maquinarias e insumos requeridos y planeados para el desarrollo del proyecto en las comunidades de las zonas rurales priorizadas por el gobierno nacional y objeto del proyecto.
- 1.5 Unidades productivas - La puesta en marcha de las unidades productivas que permitan el aumento en la productividad del cultivo y la calidad del grano a través de la implementación de buenas prácticas agrícolas, de beneficio y mejoramiento de la infraestructura productiva, lo que contribuirá en gran medida al desarrollo económico de la zona.
- 1.6 Gestión del proyecto - Aseguramiento integral desde la fase inicial hasta el cierre del proyecto y la transferencia de sus entregables a satisfacción del cliente, seguimiento y ejecución al mínimo de desviación con una correcta identificación de riesgos que permita un proyecto funcional, objetivo y exitoso.

Criterios de Aceptación

1. Técnicos

- Todos los entregables deben cumplir con los requisitos y especificaciones requeridas.
- El proyecto está acorde con la normatividad ambiental vigente.
- El proyecto permite un aumento de la capacidad productiva de acuerdo a las unidades instaladas.
- Las zonas rurales tienen vías de acceso para el transporte terrestre de personal, productos, materiales e insumos.

2. Calidad

- Todos los entregables deben cumplir con los estándares de calidad requeridos.
- El proyecto permite mejorar la calidad del producto.

3. Administrativos

- Se debe ejecutar el proyecto en un plazo no superior a los 12 meses desde su inicio.
- Todos los entregables deben ser aceptados a satisfacción por el cliente.
- El monto total presupuestado es acorde con los recursos disponibles para el proyecto.

4. Sociales

- El proyecto propuesto es aceptado social y culturalmente.
- El proyecto se encuentra en zona de riesgo inicialmente identificable.
- El proyecto contribuye con la generación directa o indirecta de empleos.

5. Comerciales

- Se tienen identificados mercados para la comercialización del producto por parte de las organizaciones.
- El proyecto reactivará el desarrollo económico y productivo de las zonas rurales.

Exclusiones:

- Familias que no estén asociadas.
- Familias u organizaciones que no demuestren la propiedad o el derecho al predio.
- Familias que sean beneficiarias actualmente de otro programa de gobierno.
- No se generará empresa.
- No será un programa con asignación de subsidios.
- No se asignarán tierras por parte de las entidades de gobierno.

6.1.2 Estructura de Desglose de Trabajo (EDT).

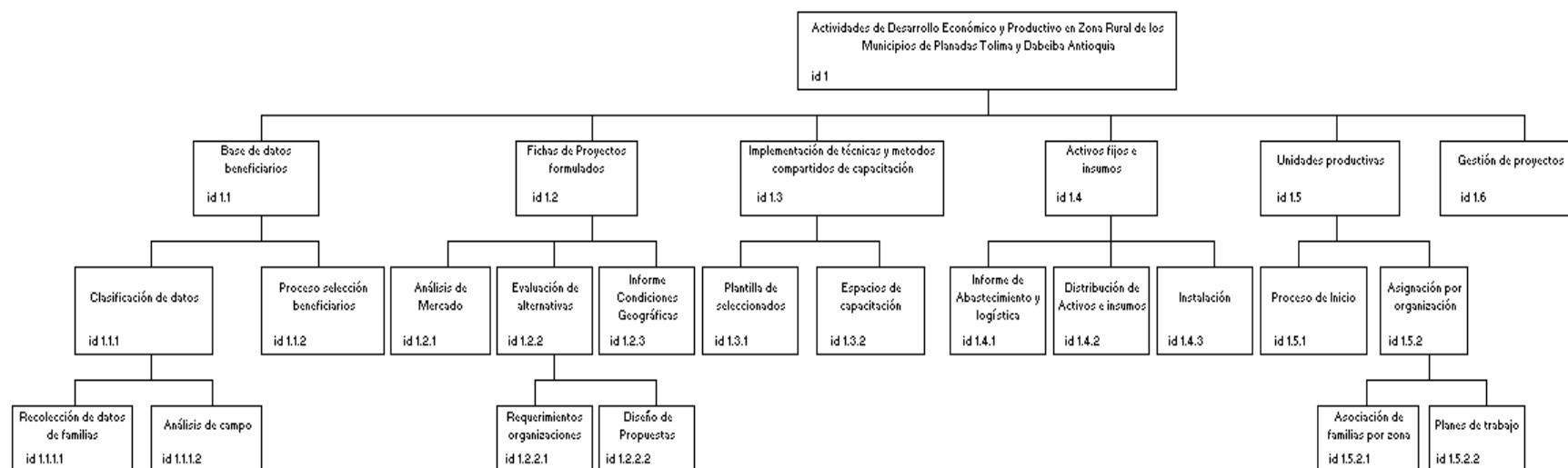


Figura 9 Estructura Desglose de Trabajo EDT

(Fuente: Propia de los Autores)

6.1.3 Diccionario de la EDT.

En el apéndice M se podrá profundizar sobre el diccionario de la EDT relacionado a cada paquete de trabajo que compone la estructura final de los entregables del proyecto, su descripción, criterios de aceptación, entregables, supuestos, hitos y costo:

Ver Apéndice M (Diccionario de la EDT)

6.1.4 Matriz de Trazabilidad de Requisitos.

En el apéndice N se registran los requisitos del proyecto enfocados por entregable y por interesado, su fecha de estado y nivel de prioridad, adicional a otros detalles del proyecto:

Ver Apéndice N (Matriz de Trazabilidad de Requisitos)

6.1.5 Validación del Alcance.

En el apéndice O se validan los entregables y su relación con los requisitos, su fecha de aceptación y el responsable de la validación:

Ver Apéndice O (Validación del Alcance)

6.2 Plan de Gestión del Cronograma

Conforme parte de un desarrollo eficiente sobre la planeación, utilizaremos cómo recurso el acta de constitución del proyecto, teniendo en cuenta los objetivos asociados al alcance, tiempo, costo, calidad y clientes, los cuales fueron planteados y aprobados, asociado a cada uno de ellos su métrica calcular y seguir el indicador de éxito, de igual manera, serán incluidos en las entradas, la descripción del producto y del proyecto, definición de requerimientos, hitos, supuestos y las restricciones, los elementos anteriores se tienen en cuenta a fin de asegurar de forma asertiva, la gestión del cronograma y el desarrollo del mismo conforme a los tiempos y variables definidas, de manera que los paquetes de trabajo planteados en la Estructura de Desglose de Trabajo y sus componentes por actividades, se ejecuten y cumplan conforme a lo estimado.

Los activos base establecidos en la FAO Colombia para el desarrollo de proyectos de acción y gestión social, serán aplicables en todo momento durante el desarrollo del proyecto, mediante los cuales se modelará la planeación, ejecución y seguimiento, hasta el cierre final del cronograma asociado a las actividades que componen el complemento de los paquetes de trabajo que

respaldarán los procesos de ejecución claves para garantizar la oportuna presentación de los entregables para el inicio de las unidades productivas con las comunidades.

A fin de implementar y de forma secuencial, realizar el aseguramiento de la planificación de la gestión del cronograma y su posterior cumplimiento, se contemplan los factores ambientales de la empresa y su componente operativo, cómo ficha de respaldo en el desarrollo de las actividades a cargo del equipo del proyecto, utilizando e implementando la documentación estándar de la organización:

- Procesos
- Documentación
- Formatos
- Matrices
- Instructivos
- Guías
- Procedimientos
- Hojas de vida de indicadores
- Tablas de retención
- Planes de continuidad
- Especificaciones técnicas

Lo anterior será asegurado, contemplando de forma paralela los factores ambientales identificados para el proyecto, de igual manera, se desarrollarán reuniones y asesorías que toman como base la revisión de los procesos y el material del proyecto disponible y construido.

6.2.1 Listado de Actividades con Estimación de Duraciones Esperadas.

A continuación se observa de forma integral, una figura que contiene los paquetes de trabajo, actividades y duraciones esperadas luego del análisis y los cálculos para determinar la duración PERT:

Tabla 22 Actividades con Duraciones Esperadas

(Fuente: Propia de los Autores)

Paquete de Trabajo	Id	Sec	Con	Descripción Actividad	Predecesora	T. Optimista	T. Esperado	T. Pesimista	PERT
No aplica	-	1	-	Inicio	-	-	-	-	0
1.1.1.1 - Recolección de Datos de familias	1.1.1.1.1	2	A	Diseñar estudio e instrumento de recolección	1	6	8	20	10
1.1.1.1 - Recolección de Datos de familias	1.1.1.1.2	3	B	Aplicar encuestas a las familias de la muestra	2	6	9	30	12
1.1.1.2 - Análisis de campo	1.1.1.2.1	4	C	Tabular y organizarlos datos	3	3	4	15	6
1.1.1.2 - Análisis de campo	1.1.1.2.2	5	D	Analizar los datos y establecer línea base	4	6	8	17	9
1.1.2 - Proceso selección beneficiarios	1.1.2.1	6	E	Definir y vincular familias beneficiarias	5	15	22	40	24
1.1.2 - Proceso selección beneficiarios	1.1.2.2	7	F	Entregar dotación y materiales a delegados de las familias	6	11	15	27	16
1.2.1 - Análisis de mercado	1.2.1.1	8	G	Caracterizar la oferta de productos en las zonas	5	5	7	13	8
1.2.1 - Análisis de mercado	1.2.1.2	9	H	Realizar reuniones con proveedores para establecer acuerdos y solicitar documentos	8	4	5	9	6
1.2.2.1 - Requerimientos organizaciones	1.2.2.1.1	10	I	Identificar y caracterizar Organizaciones en las zonas de intervención	1	6	8	14	9
1.2.2.1 - Requerimientos organizaciones	1.2.2.1.2	11	J	Hacer diagnóstico de estado actual de las organizaciones (requisitos, documentos, estatutos)	10	7	10	18	11
1.2.2.2 - Diseño de propuestas	1.2.2.2.1	12	K	Estructurar proyectos con organizaciones	11,14	14	20	36	22
1.2.2.2 - Diseño de propuestas	1.2.2.2.2	13	L	Validar proyectos por parte de la FAO y la Agencia	12	2	3	5	3
1.2.3 - Informe condiciones geográficas	1.2.3.1	14	M	Analizar rutas de acceso a las poblaciones y las veredas	1	4	5	9	6
1.2.3 - Informe condiciones geográficas	1.2.3.2	15	N	Realizar inventario de recursos de las zonas	10	3	4	7	4
1.3.1 - Plantilla de seleccionados	1.3.1.1	16	O	Realizar base de datos y abrir expediente por familia y organización	6,7	13	19	34	21
1.3.1 - Plantilla de seleccionados	1.3.1.2	17	P	Inscribir ante la agencia los proyectos de las organizaciones	13	4	5	9	6
1.3.2 - Espacios de capacitación	1.3.2.1	18	Q	Estructurar y concertar modelo pedagógico (plan de capacitaciones)	17	7	10	18	11
1.3.2 - Espacios de capacitación	1.3.2.2	19	R	Desarrollar los módulos del plan de capacitaciones con organizaciones	18	21	30	54	33
1.4.1 - Informe de abastecimiento y logística	1.4.1.1	20	S	Preparar esquema y plan de compras de activos e insumos	12,15	11	15	27	16
1.4.1 - Informe de abastecimiento y logística	1.4.1.2	21	T	Realizar proceso de compra de activos, materiales e insumos para las familias	20	28	40	72	43
1.4.2 - Distribución de activos e insumos	1.4.2.1	22	U	Realizar entrega de activos, materiales e insumos a organizaciones y familias	21	11	15	27	16
1.4.2 - Distribución de activos e insumos	1.4.2.2	23	V	Actualizar base de datos y expediente de familias	16,22	13	19	34	21
1.4.3 - Instalación	1.4.3.1	24	W	Validar funcionamiento de equipos	22	2	3	5	3
1.4.3 - Instalación	1.4.3.2	25	X	Adecuación de espacios para equipos	24	7	10	18	11
1.5.1 - Proceso de inicio	1.5.1.1	26	Y	Capacitar a las organizaciones en el uso y mantenimiento de equipos	25	7	10	18	11
1.5.1 - Proceso de inicio	1.5.1.2	27	Z	Realizar pruebas piloto de diversos tamaños de lotes de producción	26	4	5	9	6
1.5.2.1 - Asociación de familias por zona	1.5.2.1.1	28	AA	Definir criterios de asociación de familias por tipo de café	6,17	4	6	11	7
1.5.2.1 - Asociación de familias por zona	1.5.2.1.2	29	AB	Establecer cronograma de inicio por grupos	27	10	14	25	15
1.5.2.2 - Planes de trabajo	1.5.2.2.1	30	AC	Establecer esquema operativo unidades productivas	29	29	42	76	46
1.5.2.2 - Planes de trabajo	1.5.2.2.2	31	AD	Presentar plan de trabajo por organización	19,23,27,28,30	15	21	38	23
1.6 - Gestión de proyectos	1.6.1	32	AE	Asegurar seguimiento y control a la ejecución	31	53	75	110	77
1.6 - Gestión de proyectos	1.6.2	33	AF	Preparar y presentar informe de cierre del proyecto	32	9	15	27	16

6.2.2 Línea Base del Cronograma – Diagrama de Gantt.

Posterior al ingreso de datos de actividades en Project, se extrajo una imagen integral del diagrama de Gantt para la visual de lo que comprende la ejecución del proyecto de forma integral:

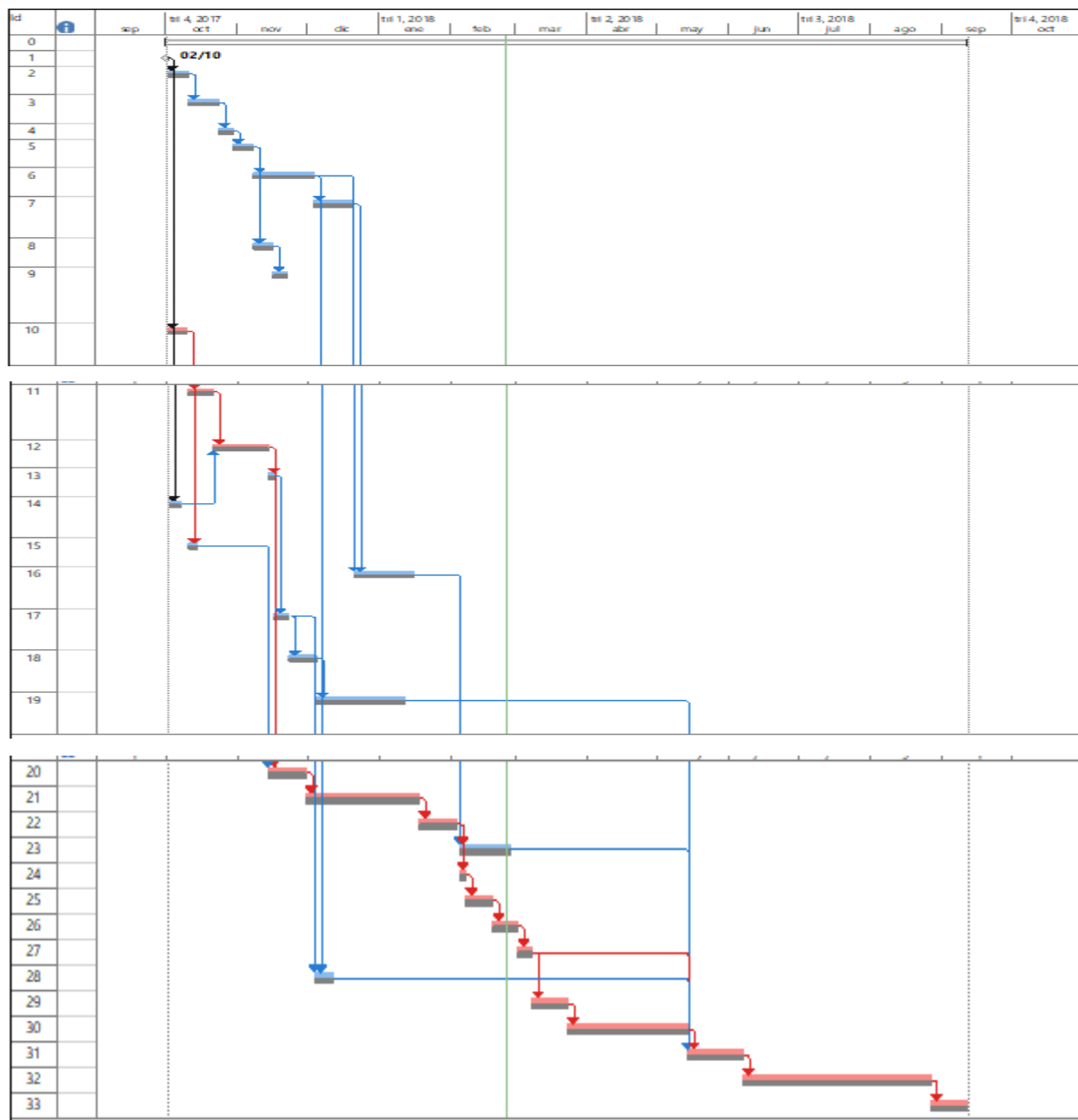


Figura 10 Diagrama de Gantt del Proyecto (Project)

(Fuente: Propia de los Autores)

6.2.3 Diagrama de Red.

Teniendo en cuenta la información ingresada y procesada en Project, a continuación presentamos una visual de las actividades derivadas de los paquetes de trabajo de la estructura de desglose planteada mediante diagrama de red, de igual forma y para facilitar su entendimiento, el nombre de las actividades conforme al diagrama de Project, pueden ser evidenciado en la Tabla 22 – Actividades con Duraciones Esperadas:

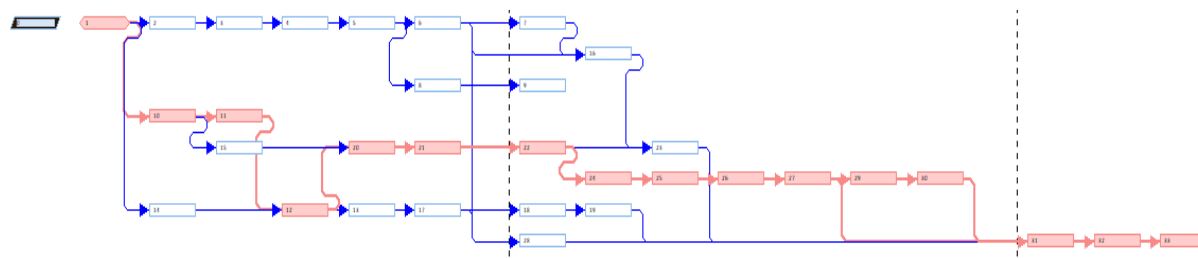


Figura 11 Diagrama de Red del Proyecto (Project)

(Fuente: Propia de los Autores)

6.2.4 Diagrama Ruta Crítica

El diagrama de Red que se presenta a continuación, destaca en pleno detalle, la ruta crítica secuencial a partir de las actividades con holgura 0, de igual forma se incluyen en detalle los paquetes de trabajo, actividades, duración, varianza y desviación estándar de la ruta crítica obtenida del diagrama, de igual forma y para facilitar su entendimiento, la descripción o nombre de las actividades conforme al diagrama, pueden ser evidenciadas en la Tabla 22 – Actividades con Duraciones Esperadas:

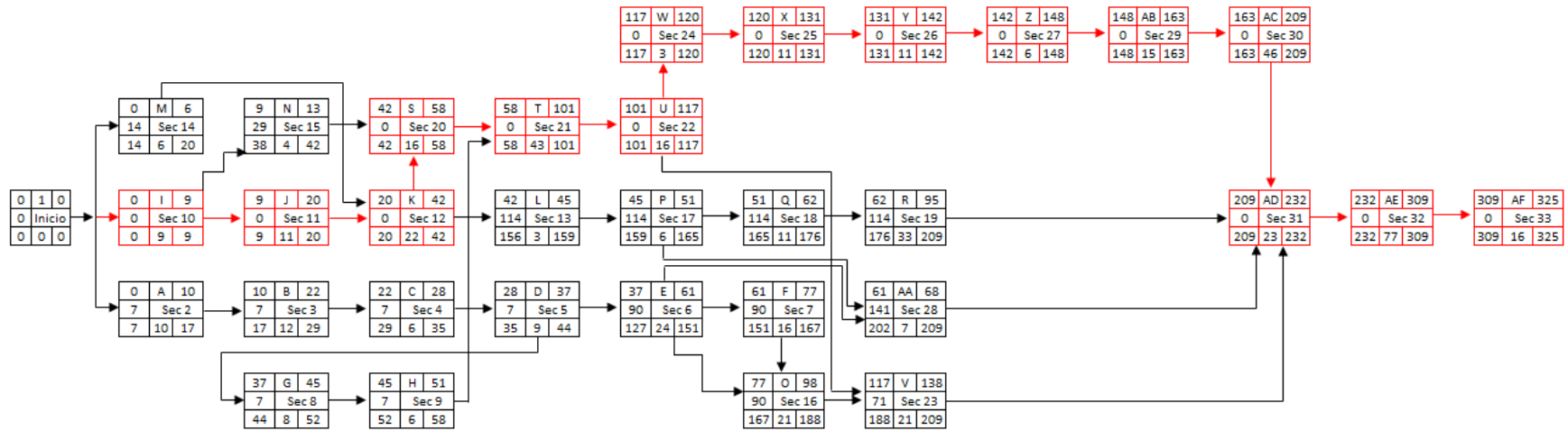


Figura 12 Diagrama de Red Ruta Crítica del Proyecto

(Fuente: Propia de los Autores)

6.2.5 Aplicación de una de las Técnicas de Desarrollar el Cronograma: (Comprensión del Cronograma, Nivelación de Recursos o Planificación Ágil de Liberaciones).

Para el aseguramiento en la asignación de los recursos del proyecto en Project y su nivelación para mitigar riesgos por sobreasignaciones de personal en las actividades programadas, se procedió a la Nivelación de Recursos, para eliminar la sobre asignación que se encontró en la programación del proyecto.

Se probaron varias técnicas para lograr nivelar el cronograma. Se probó aumentando recursos pero estos aumentaban a su vez el costo del Proyecto, y se tiene esta restricción al inicio de no superar el valor acordado con la Agencia de Gobierno. También extendiendo la duración de algunas actividades, pero se prolongaba también la duración del Proyecto, y esta es otra restricción, no se puede superar la fecha estimada, pues por el cambio de gobierno, esta es la fecha máxima para realizar actividades que hayan empezado en el gobierno actual. Finalmente se logró eliminar las sobreasignaciones, reasignando la realización de tareas, entre 2 o más personas, teniendo la precaución que no generara sobreasignaciones adicionales por cruces con otras tareas, y que se pudieran realizar en el tiempo que no habían sido programados para actividades puntuales.

En los Apéndices P y Q se presentan ilustraciones de las actividades sobreasignadas y optimizadas en Project, cómo evidencia en la adecuada gestión en la nivelación de recursos en la programación del proyecto:

Ver Apéndice P (Proyecto con Sobreasignaciones)

Ver Apéndice Q (Proyecto sin Sobreasignaciones)

6.3 Plan de Gestión del Costo

A fin de planear, asociar, designar, gestionar, ejecutar y controlar de forma eficiente los costos del proyecto, se incluirán como base en los procesos iniciales de planeación integral del proyecto, definiendo secuencialmente con la entidad de gobierno, las aprobaciones y procedimientos respectivos para la asignación presupuestaria, de igual forma se tendrá en cuenta la planeación del cronograma como proceso clave en la correcta estimación del costo de las operaciones requeridas para la implementación de las unidades productivas en los Municipios de Dabeiba y Planadas, contemplando de forma base, los factores ambientales que pueden incidir en el correcto proceso de cálculo de los rubros, de igual forma se utilizarán los documentos, plantillas y procedimientos definidos en FAO para el manejo y control presupuestal del proyecto a fin de manejar un proceso eficiente y coordinado, asegurando así, las mínimas desviaciones y un acertado rubro de reservas de contingencia y gestión que permita soportar y atender la posible materialización de riesgos contemplados y no contemplados teniendo en cuenta la criticidad de orden público de las zonas foco del proyecto.

De forma continua y con base en las cuentas control definidas, se realizará seguimiento con informes mensuales de ejecución para ajustar las variaciones presentadas sin impactar el alcance o cronograma del proyecto, validando las diferencias entre la planeación y estimación proyectada contra los reales por concepto y entregable, contribuyendo así de forma complementaria, con procesos definidos que sean clave en la construcción del Plan para la Dirección del Proyecto.

6.3.1 Estimación de Costos.

El costo total del Proyecto se estima en \$2.632.803.353, incluidos los costos para FAO y la reserva de contingencia. Este costo cubrirá la intervención por un año del personal, las adquisiciones para las familias y las organizaciones, tanto de capital de trabajo como de activos. Además se cubrirán los viajes tanto a la zona del proyecto por personal que se desplaza desde Bogotá, de FAO y la Agencia de Gobierno, y los gastos operativos propios del Proyecto y los riesgos.

Tabla 23 Estimación de costos por líneas generales

(Fuente: Propia de los Autores)

Cuenta de Control	Paquete de trabajo	ID Actividad	Costo por actividad	Reserva contingencia por actividad	Total Costos actividad	Costo por paquete de trabajo	Costo por cuenta de Control	Reserva contingencia por cuenta de control	Total costos por cuenta de control
CC1	1.1.1.1	A	\$ 34,717,267	\$ -	\$ 34,717,267	\$ 54,677,109	\$ 608,346,377	\$ 12,000,000	\$ 620,346,377
		B	\$ 7,959,842	\$ 12,000,000	\$ 19,959,842				
	1.1.1.2	C	\$ 3,773,001	\$ -	\$ 3,773,001	\$ 13,046,040			
		D	\$ 9,273,040	\$ -	\$ 9,273,040				
	1.1.2	E	\$ 14,749,972	\$ -	\$ 14,749,972	\$ 351,340,578			
		F	\$ 321,590,606	\$ 15,000,000	\$ 336,590,606				
	1.2.1	G	\$ 35,013,934	\$ -	\$ 35,013,934	\$ 39,527,296			
		H	\$ 4,513,363	\$ -	\$ 4,513,363				
	1.2.2.1	I	\$ 14,339,724	\$ -	\$ 14,339,724	\$ 21,999,337			
		J	\$ 7,659,613	\$ -	\$ 7,659,613				
	1.2.2.2	K	\$ 16,550,228	\$ -	\$ 16,550,228	\$ 21,900,126			
		L	\$ 5,349,898	\$ -	\$ 5,349,898				
	1.2.3	M	\$ 4,936,829	\$ -	\$ 4,936,829	\$ 5,890,160			
		N	\$ 953,331	\$ -	\$ 953,331				
	1.3.1	O	\$ 12,480,909	\$ -	\$ 12,480,909	\$ 20,284,109			
		P	\$ 7,803,200	\$ -	\$ 7,803,200				
	1.3.2	Q	\$ 17,063,387	\$ -	\$ 17,063,387	\$ 79,681,623			
		R	\$ 40,618,236	\$ 22,000,000	\$ 62,618,236				
CC2	1.4.1	S	\$ 3,553,331	\$ -	\$ 3,553,331	\$ 1,470,306,770			
		T	\$ 1,454,753,439	\$ 12,000,000	\$ 1,466,753,439				
	1.4.2	U	\$ 31,913,300	\$ 11,000,000	\$ 42,913,300	\$ 84,653,310			
		V	\$ 41,740,010	\$ -	\$ 41,740,010				
	1.4.3	W	\$ 799,918	\$ 13,000,000	\$ 13,799,918	\$ 17,512,872			
		X	\$ 3,712,954	\$ -	\$ 3,712,954				
	1.5.1	Y	\$ 10,292,958	\$ -	\$ 10,292,958	\$ 69,126,695			
		Z	\$ 35,833,737	\$ 23,000,000	\$ 58,833,737				
	1.5.2.1	AA	\$ 4,256,889	\$ -	\$ 4,256,889	\$ 23,010,679			
		AB	\$ 18,753,791	\$ -	\$ 18,753,791				
1.5.2.2	AC	\$ 91,211,305	\$ -	\$ 91,211,305	\$ 149,005,190				
	AD	\$ 57,793,886	\$ -	\$ 57,793,886					
CC3	1.6	AE	\$ 125,754,285	\$ 10,000,000	\$ 135,754,285	\$ 179,814,854	\$ 179,814,854	\$ 2,000,000	\$ 181,814,854
		AF	\$ 44,060,569	\$ -	\$ 44,060,569				

6.3.2 Línea Base de Costos.

Una vez integrado por paquete de trabajo, el costo de las actividades se totalizó segmentando los valores e incluyendo los rubros por reserva de contingencia a fin de alinear los valores asignados para el aseguramiento de la ejecución del proyecto, de igual forma se asignaron tres cuentas de control con la siguiente composición por entregable:

- **CC1:** Base de datos beneficiarios, Fichas de proyectos formulados e Implementación de técnicas y métodos compartidos de capacitación.
- **CC2:** Activos fijos e insumos y unidades productivas.
- **CC3:** Gestión de proyectos.

A continuación se presenta la línea base de costos del proyecto:

Tabla 24 Línea Base de Costos

(Fuente: Propia de los Autores)

Cuenta de Control	Total costos por cuenta de control	Línea base de costos	Reserva de gestión	Presupuesto
CC1	\$ 620,346,377			
		\$ 2,632,803,353	\$ 49,675,535	\$ 2,682,478,888
CC2	\$ 1,830,642,122			
CC3	\$ 181,814,854			

6.3.3 Presupuesto por Actividades.

Con un presupuesto por actividad relacionado a continuación, el valor calculado integral para el desarrollo total de las actividades, incluyendo la reserva de contingencia estimada para las actividades que requieren este rubro, el presupuesto corresponde a \$2.601.776.748:

Tabla 25 Presupuesto por Actividades

(Fuente: Propia de los Autores)

Nombre de la Actividad	Costo
Diseñar estudio e instrumento de recolección	\$34,717,266.70
Aplicar encuestas a las familias de la muestra	\$19,959,842.00
Tabular y organizarlos datos	\$3,773,000.67
Analizar los datos y establecer línea base	\$9,273,039.67
Definir y vincular familias beneficiarias	\$14,749,972.00
Entregar dotación y materiales a delegados de las familias	\$336,590,605.70
Caracterizar la oferta de productos en las zonas	\$35,013,933.70
Realizar reuniones con proveedores para establecer acuerdos y solicitar documentos	\$4,513,362.67
Identificar y caracterizar Organizaciones en las zonas de intervención	\$14,339,724.00
Hacer diagnóstico de estado actual de las organizaciones (requisitos, documentos, estatutos...)	\$7,659,612.67
Estructurar proyectos con organizaciones	\$16,550,228.00
Validar proyectos por parte de la FAO y la Agencia	\$5,349,898.00
Analizar rutas de acceso a las poblaciones y las veredas	\$4,936,829.33
Realizar inventario de recursos de las zonas	\$953,331.00
Realizar base de datos y abrir expediente por familia y organización	\$12,480,909.00
Inscribir ante la agencia los proyectos de las organizaciones	\$7,803,199.67
Estructurar y concertar modelo pedagógico (plan de capacitaciones)	\$17,063,386.67
Desarrollar los módulos del plan de capacitaciones con organizaciones	\$62,618,236.00
Preparar esquema y plan de compras de activos e insumos	\$3,553,331.00
Realizar proceso de compra de activos, materiales e insumos para las familias	\$1,466,753,439.03
Realizar entrega de activos, materiales e insumos a organizaciones y familias	\$42,913,300.00
Actualizar base de datos y expediente de familias	\$41,740,010.37
Validar funcionamiento de equipos	\$13,799,918.00
Adecuación de espacios para equipos	\$3,712,953.67
Capacitar a las organizaciones en el uso y mantenimiento de equipos	\$10,292,957.67
Realizar pruebas piloto de diversos tamaños de lotes de producción	\$58,833,737.03
Definir criterios de asociación de familias por tipo de café	\$4,256,888.67
Establecer cronograma de inicio por grupos	\$18,753,790.67
Establecer esquema operativo unidades productivas	\$91,211,304.70
Presentar plan de trabajo por organización	\$57,793,885.70
Asegurar seguimiento y control a la ejecución	\$135,754,285.03
Preparar y presentar informe de cierre del proyecto	\$44,060,568.70

6.3.4 Indicadores de Medición de Desempeño Aplicados al Proyecto

Indicadores De Seguimiento:

Los indicadores del proyecto pueden ser apreciados en los cortes de seguimiento por fecha de estado emitidos para el control y análisis, son analizados y procesados conforme al estado en las fechas de corte con relación a la ejecución de las actividades de los entregables.

6.3.5 Aplicación Técnica de Valor Ganado con Curva S Avance

A continuación se presenta el proyecto con las tres fechas de estado emitidas durante el seguimiento realizado conforme a las operaciones ejecutadas en relación al cumplimiento de los entregables y requerimientos pactados con el cliente inicialmente, las fechas de los cortes corresponden a:

- Fecha de estado a 31/01/2018 y sus análisis
- Fecha de estado a 31/03/2018 y sus análisis
- Fecha de estado a 30/06/2018 y sus análisis

Tabla 26 Variables de valor ganado a 31/01/2018

(Fuente Propia de los autores)

PV	EV	AC	SV	CV	SPI	CPI
\$ 2.047.091.624	\$ 1.711.452.346	\$ 1.806.498.886	-\$ 335.639.279	-\$ 95.046.540	0,8	1
BAC	EAC	ETC	VAC	TCPI		
\$ 2.483.776.748	\$ 2.621.720.235	\$ 815.221.349	-\$ 137.943.487	1,14		

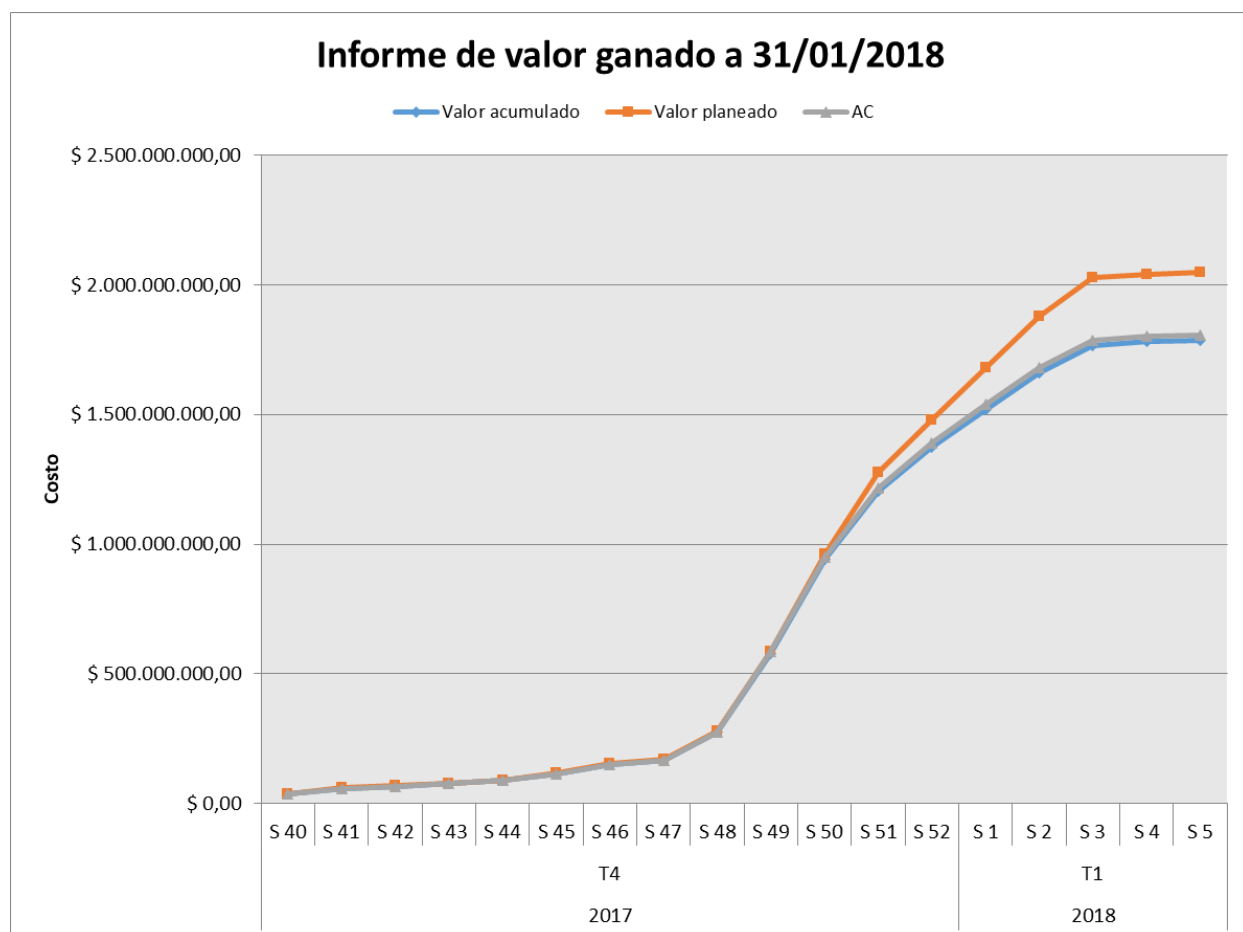


Gráfico 3 Curva S a 31/01/2018

(Fuente Propia de los autores)

Para el proyecto, a 31 de enero de 2018, el Valor Ganado presenta una diferencia respecto al Costo Acumulado, debido principalmente al incremento de los costos de alguno de los insumos. Este se dio por lo extenso que resultó el proceso de licitación y compra de los mismos, pues por las normas y procedimientos de FAO, debe haber una validación técnica en la Sede en Roma, por los departamentos técnicos especializados para los insumos agrícolas. Por ello, los proveedores no pudieron sostener por tanto tiempo el precio de estos insumos. También se determina a partir del SV, un retraso en las actividades del proyecto, básicamente explicadas por la reprogramación de actividades; pues en algunos casos, las familias han emigrado temporalmente a otras zonas para el proceso de recolección de café, base de su sustento, y en otras ha habido dificultades de seguridad en la zona. Este retraso y el incremento de los costos se pueden deducir igualmente de los índices SPI y CPI, ambos menores a 1, no muy críticos, pero si refleja un comportamiento un poco desfavorable el cronograma, no tanto así el del costo. El BAC está mostrando el presupuesto inicial

del proyecto, establecido con base en los costos, cantidades y duraciones de septiembre y principios de octubre de 2017, fecha en la que se estableció el Proyecto.

El EAC está indicando que debido a la variación de costos, el valor final del presupuesto del proyecto se prevé que será mayor y por lo tanto se requerirán más recursos para lograr las metas establecidas al inicio del proyecto, y guarda relación con otros indicadores, donde ya se ha establecido que hay costos superiores debido al incremento en los insumos.

El ETC, representa los recursos que a la fecha de corte, se requieren para finalizar el proyecto, de acuerdo al comportamiento actual. Este indicador va muy ligado al VAC, que muestra los recursos adicionales que se requieren para finalizar el proyecto. Esta proyección de recursos debe ser presentada a la Agencia de Gobierno, la cual deberá establecer si cuenta con dichos recursos para inyectarlos al proyecto, o se debe reducir el alcance del Proyecto. Aunque debe esperarse más tiempo para establecer verdaderamente el recurso requerido.

El TCPI superior a 1, indica que las acciones al interior del proyecto deberán ser precisas y contundentes estratégicamente para lograr cumplir con el presupuesto inicial; aunque como se ha mencionado hubo variación de algunos costos. Resultados de los otros indicadores para la fecha:

Tabla 27 Resultados de otros indicadores a 31-01-18

(Fuente: propia de los autores)

Indicador	Fórmula	Resultado
Recursos invertidos en la financiación de propuestas productivas	$\Sigma(\text{Funcionales} + \text{No funcionales} + \text{Asistencia técnica})$	\$ 1.806.498.885,77
% Cumplimiento del cronograma capacitaciones	$\frac{\text{Capacitaciones efectuadas}}{\text{capacitaciones programadas}}$	90%
% Insumos adquiridos	$\frac{\text{Insumos equipos estimados}}{\text{insumos equipos comprados entregados}}$	y 96%

Conclusiones:

A 31 de enero, los recursos invertidos a la fecha en la financiación de las propuestas productivas, muestran los costos actuales de los insumos, los activos y la asistencia técnica, la cual abarca lo relacionado con el personal del proyecto. Este es el principal rubro del proyecto y por el que la Agencia de Gobierno medirá a la FAO, en cuanto a eficiencia en el uso de los recursos que le asignó.

A la fecha, el avance del cronograma de las capacitaciones no va al ritmo que se esperaba. Se han presentado retrasos por las actividades económicas de algunos de los beneficiarios, quienes se desplazan a varias regiones donde se esté dando cosechas de productos, entre ellos el café, y se tienen que reprogramar las actividades. También incide la época de fin de año, pues las personas se concentran más en las festividades que en los trabajos del proyecto.

No se ha logrado llegar al 100% en los insumos adquiridos, debido principalmente a que por las cantidades que se proyectó comprar, se superaba la capacidad del mercado local y se debieron hacer procesos a nivel nacional. Y algunos insumos no los tenían los proveedores en las cantidades requeridas y se programaron varias entregas.

Un aspecto importante a destacar en el seguimiento del proyecto es la variación de la ruta crítica inicial en el Project. Esto se debe a que las actividades no se han desarrollado como se había estimado, por los factores ya mencionados anteriormente. Pero esto no ha implicado un cambio en la programación y ejecución del proyecto.

Acciones a seguir para corregir las variaciones:

Aunque como se estableció anteriormente, es un poco temprano para determinar que hay mucha variación entre lo planeado y lo ejecutado del Proyecto, se deben prever acciones para lograr corregir los retrasos y la variación en costos. Puede plantearse reducciones en algunos costos.

También debe establecerse un nuevo y realizar un compromiso con las familias beneficiarias para lograr el desarrollo completo de las capacitaciones, nombrando al menos a 2 representantes por familia, para que en caso que uno no pueda asistir, lo pueda hacer el delegado por la familia.

Tabla 28 Variables de valor ganado a 31/03/2018

(Fuente Propia de los autores)

PV	EV	AC	SV	CV	SPI	CPI
\$ 2.176.358.117	\$ 2.131.717.418	\$ 2.181.074.143	-\$ 44.640.699	-\$ 49.356.725	0,980	0,980
BAC	EAC	ETC	VAC	TCPI		
\$ 2.483.776.748	\$ 2.541.285.046	\$ 360.210.903	-\$ 57.508.298	1,16		

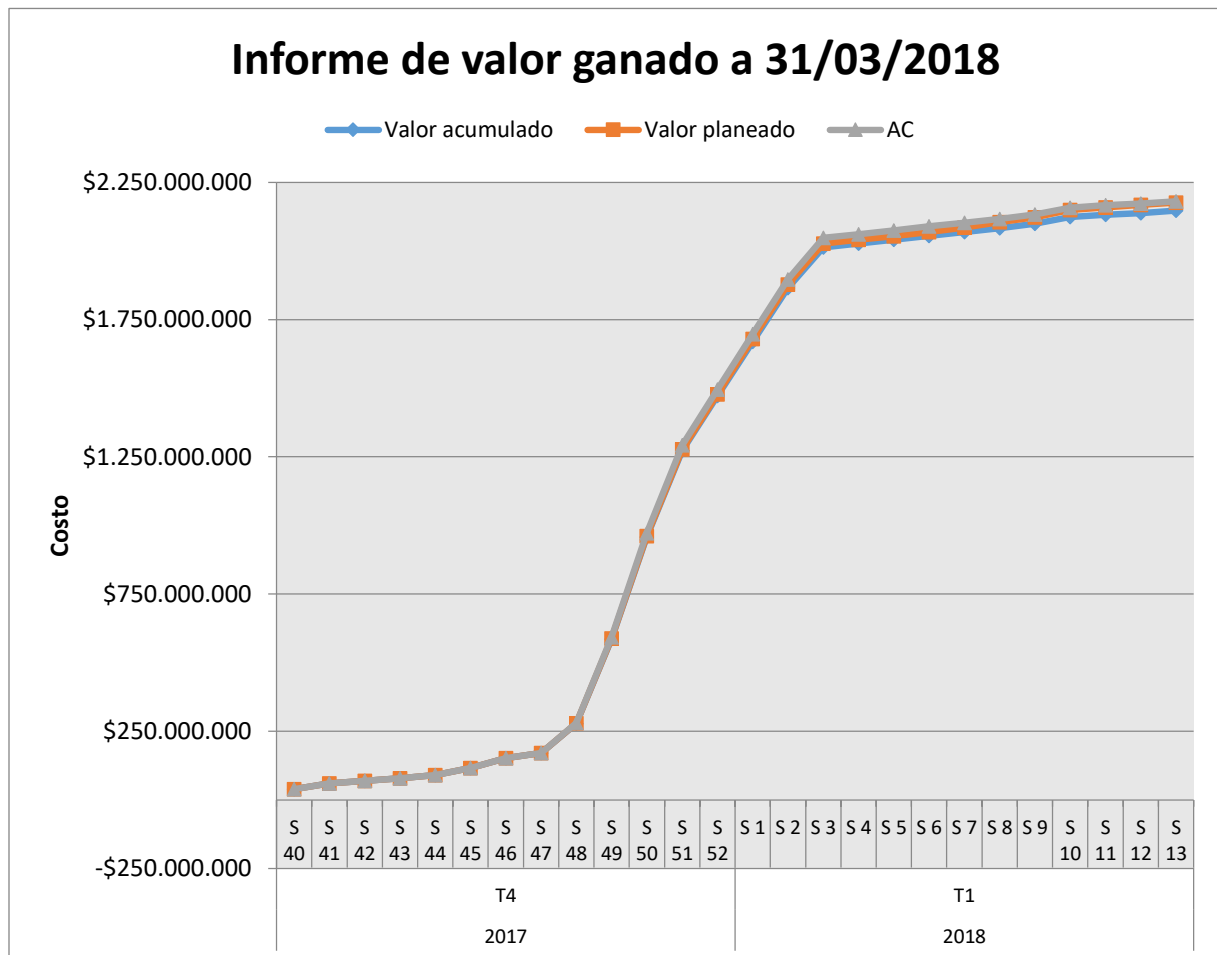


Gráfico 4 Curva S a 31/03/2018

(Fuente Propia de los autores)

Para el proyecto, el corte a 31 de marzo de 2018, muestra que el Valor Ganado continúa estando por debajo del Costo Acumulado, aunque esta diferencia a la fecha es menor. La causa del comportamiento desfavorable de estos indicadores fue explicado en el corte de enero. La mejoría en los indicadores respecto a enero, se debe a las acciones tomadas por el Director del Proyecto tendientes a la disminución en algunos rubros como: Viajes desde Bogotá, juntando varias actividades que pudieran realizarse en forma paralela o ser realizadas por el técnico con la permanente asesoría de los Profesionales Misionales. Ollas comunitarias, en las cuales se acordó que la comunidad hiciera aporte de algunos elementos y estos no fueran comprados por el Proyecto (las ollas comunitarias se realizan para dar refrigerios y/o almuerzos a los asistentes a las capacitaciones). Servicios públicos de las oficinas del Proyecto, los cuales fueron asumidos por la Alcaldía de los municipios. Las variaciones del Cronograma y del Costo, mostraron una recuperación, con respecto al corte de enero, pero aún reflejan el retraso de algunas actividades por los motivos expuestos anteriormente. A esto hay que sumarle las solicitudes de la Oficina de Seguridad de Naciones Unidas, que a veces restringen la movilización de los consultores por temas de acciones de los grupos armados o época de elecciones, y ambas situaciones se dieron en este período. Este retraso, pero a la vez su mejoría se observa también en el valor del SPI, que ya no es tan crítico como en la medición efectuada en enero y está muy próximo a 1. El CPI igualmente una evolución favorable que se ha venido dado en los costos desde el corte de enero, y se ubica levemente por debajo de 1.

El EAC de \$2.541.285.046, continúa mostrando que la ejecución final del proyecto puede ser mayor al valor presupuestado al inicio del Proyecto. El ETC de \$360.210.903, está mostrando el valor estimado requerido para finalizar el Proyecto, con el comportamiento actual y que está en estrecha relación con los -\$57.508.298 del VAC, que corresponden a los recursos adicionales que se solicitarían a la contraparte o se ejecutarían de las reservas presupuestadas.

El TCPI de 1.16, siguió un comportamiento igual al que se dio en el corte de enero, e indica que aunque se han hecho acciones para nivelar lo planeado VS lo ejecutado, debe continuar realizándose actividades para lograr la nivelación óptima.

Resultados de los otros indicadores para la fecha de corte:

Tabla 29 Resultados de otros indicadores a 31-03-18

(Fuente: propia de los autores)

Indicador	Fórmula	Descripción
Recursos invertidos en la financiación de propuestas productivas	$\sum(\text{Funcionales} + \text{No} + \text{Asistencia técnica})$	\$ 2.181.074.143,01
% Cumplimiento del cronograma capacitaciones	$\frac{\text{Capacitaciones efectuadas}}{\text{capacitaciones programadas}}$	95%
% Insumos adquiridos	$\frac{\text{Insumos equipos estimados}}{\text{insumos equipos comprados entregados}}$	y 100%

Conclusiones:

A 31 de marzo, los recursos ejecutados en la financiación de los proyectos productivos, ya tienen el 100% de los insumos y activos que se calcularon desde el inicio del proyecto. La asistencia técnica del personal del proyecto se seguirá desarrollando hasta finalizar el proyecto, dependiendo de los recursos con los que se cuente.

Aunque no ha sido en las fechas estimadas, se sigue avanzando en el desarrollo del cronograma de capacitaciones de los beneficiarios. Se han realizado jornadas adicionales, para tratar de niveles a las personas que no han asistido al 95% de las capacitaciones.

Se cumplió con el 100% de los insumos y activos que se habían acordado desde el inicio del proyecto, para las actividades de los centros demostrativos, las huertas y el establecimiento de las unidades productivas.

Acciones a seguir para corregir las variaciones:

Ya se han planteado las soluciones para lograr, como se ha hecho, en el avance del cronograma del proyecto y en la disminución de los costos: Disminuir los viajes, realizar algunas actividades por parte de los Técnicos con la asesoría “virtual” de los Profesionales Misionales, distribuir costos para que sean asumidos por la Alcaldía, asumir parte de los costos de las ollas comunitarias por

parte de las comunidades. Y en cuanto a acciones para lograr el cumplimiento del cronograma, están la de establecer un compromiso escrito con las familias, para que asistan a las capacitaciones y para que se nivelen. Y tener 2 representantes por familia, para que siempre haya al menos una persona de las designadas por cada familia en los distintos talleres.

Tabla 30 Variables de valor ganado a 30/06/2018

(Fuente Propia de los autores)

PV	EV	AC	SV	CV	SPI	CPI
\$ 2.352.695.716	\$ 2.174.156.286	\$ 2.261.932.434	-\$ 178.539.430	-\$ 87.776.148	0,920	0,960
BAC	EAC	ETC	VAC	TCPI		
\$ 2.483.776.748	\$ 2.584.054.451	\$ 322.122.017	-\$ 100.277.704	1,4		

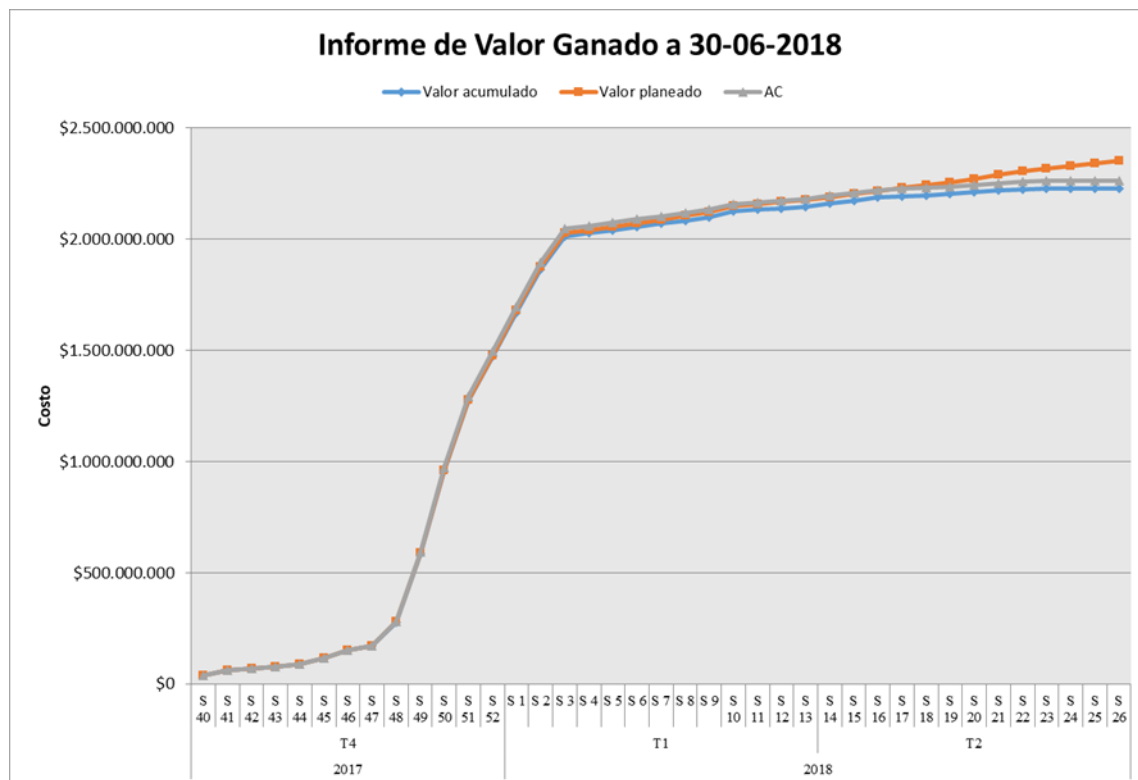


Gráfico 5 Curva S a 30/06/2018

(Fuente Propia de los autores)

A 30 de junio de 2018, el Valor Ganado del proyecto, presenta una diferencia respecto al Costo Acumulado, por los factores anotados anteriormente. Aunque ésta ha disminuido, presenta el mismo comportamiento de enero, pues ya se terminó el proceso de compra y entrega de los insumos y los activos a las familias y organizaciones beneficiarias, pero los otros costos si han presentado el comportamiento que se proyectó al inicio del proyecto. El valor del SV ha disminuido, respecto al valor de enero, pero continúa en valores no favorables, aunque se ha logrado la realización de las actividades que estaban pendientes de terminar en la fecha del primer corte. La ejecución y estado de los costos y cronograma se observan en los valores de los índices SPI y CPI, ambos menores a 1, pero se observa un mejor comportamiento del SPI, que ha alcanzado un valor de 0,92, mientras que en enero era de 0,84. El CPI puede considerarse que no ha tenido variación. El BAC está mostrando el presupuesto inicial del proyecto, establecido con base en los costos, cantidades y duraciones de septiembre y principios de octubre de 2017, fecha en la que se estableció el Proyecto.

El EAC sigue mostrando que al final el presupuesto del proyecto puede variar, aunque este indicador se ha reducido respecto del valor generado en enero, y por lo tanto se podrían presentar desviaciones para lograr las metas establecidas al inicio del proyecto, y guarda relación con otros indicadores.

El ETC representa los recursos que a 30 de junio, y de acuerdo al comportamiento actual, se requieren para finalizar el proyecto. Este indicador va muy ligado al VAC, que muestra los recursos estimados requeridos para finalizar el proyecto. Esta proyección de recursos ya debe ser presentada a la Agencia de Gobierno.

El TCPI deriva la posibilidad de presentar estratégicamente los últimos trabajos y actividades del proyecto con un esfuerzo para balancear el desempeño del costo sobre las mejoras por actividad en el desarrollo del proyecto teniendo en cuenta el trabajo por completar, sin embargo sólo resta lo respectivo al aseguramiento y seguimiento, enmarcado en el entregable final, gestión de proyectos que se cierra con muy poca antelación a la fecha fin del proyecto.

Resultados de los otros indicadores para la fecha de corte:

Tabla 31 Resultados de otros indicadores a 30-06-18

Fuente (Elaboración propia de los autores)

Indicador	Fórmula	Descripción
Recursos invertidos en la financiación de propuestas productivas	$\Sigma(\text{Fungibles} + \text{No fungibles} + \text{Asistencia técnica})$	\$2.261.932.434,42
% Cumplimiento del cronograma capacitaciones	$\frac{\text{Capacitaciones efectuadas}}{\text{capacitaciones programadas}}$	98%
% Insumos adquiridos	$\frac{\text{Insumos y equipos estimados}}{\text{insumos y equipos comprados y entregados}}$	100%

Conclusiones: A 30 de junio, los recursos invertidos a la fecha en la financiación de las propuestas productivas, ya tienen el 100% de los insumos y activos estimados al inicio del proyecto. La asistencia técnica continuará hasta finalizar el proyecto, dependiendo de los recursos con los que se cuente.

Se ha logrado avanzar en el cumplimiento del cronograma de capacitaciones de las personas, y lo que queda es la parte de continuidad y aseguramiento. .

Se cumplió con el 100% de los insumos y activos que se habían acordado desde el inicio del proyecto, para las actividades de los centros demostrativos, las huertas y el establecimiento de las unidades productivas.

Acciones a Acciones a seguir para corregir las variaciones:

Actualmente se deberá asegurar el cierre de las actividades finales y los entregables, definir entre FAO y la Agencia de Gobierno el seguimiento a las estimaciones finales en algunos costos como: Viajes y gastos de operación.

También debe asegurarse la continuidad operativa en cuanto a la participación de las familias en el proyecto y las capacitaciones, nombrando al menos a 2 representantes por familia, para que en caso que uno no pueda asistir, lo pueda hacer la otra persona designada por ellos.

6.4 Plan de Gestión de Calidad

La FAO (Food and Agriculture Organization) para la ejecución de este proyecto, sigue manteniendo su promesa de calidad en los procesos y proyectos ejecutados en Colombia, por tal razón, a continuación se presentará el plan de Gestión de Calidad del Proyecto que comprende Actividades de Desarrollo Económico y Productivo en Zona Rural de los Municipios de Planadas Tolima y Dabeiba Antioquia, y que incorpora de forma integral y segregada, los marcos aplicables, controles definidos, procesos y formatos que serán pieza fundamental para el aseguramiento de la calidad total y la plena satisfacción del cliente y los interesados con relación al desarrollo de las operaciones requeridas para la presentación de los entregables finales compuestos por las Unidades Productivas a la Agencia de Gobierno para beneficio de las comunidades.

6.4.1 Métricas de Calidad.

Tabla 32 Métricas de calidad

(Fuente: Propia de los Autores)

Indicador	Objetivo	Factor de Calidad	Método de Medición	Meta	Frecuencia de Medición
Rendimiento	Garantizar la funcionalidad y adaptación de los procesos, técnicas y entregables en las comunidades	Eficiencia	Procesos, técnicas y entregables adaptados y en uso de la comunidad/Procesos, técnicas y entregables adaptados*100	100%	Semestral
Satisfacción del Cliente	Asegurar la plena satisfacción de la agencia de gobierno conforme a los requerimientos iniciales del proyecto	Competitividad	Nº Reclamaciones del cliente/Actividades, proceso y entregables ejecutados	0	Trimestral
Oportunidad en los Servicios	Viabilizar con atención oportuna los requerimientos del cliente e interesados durante el proyecto	Integridad	No. de requerimientos o solicitudes recibidas/ No. de requerimientos o solicitudes gestionadas satisfactoriamente *100	>95%	Trimestral
Costos	Asegurar que el cumplimiento de los costos planeados sea correcto sobre los ejecutados	Eficiencia	Presupuesto real/Presupuesto Planeado al corte	Entre 0,85 y 1	Trimestral
Cronograma	Analizar e identificar las posibles desviaciones del cronograma en relación a lo planeado	Eficiencia	Cronograma ejecutado/Cronograma planeado al corte	Entre 0,90 y 1	Trimestral
Contribución	Contribuir al desarrollo productivo y la generación de ingresos en familias y organizaciones en las zonas rurales afectadas	Fiabilidad	No. de familias que mejoran estado inicial de capacidades/ número de familias que participan en el proyecto *100	>90%	Semestral

6.4.2 Documentos de Prueba y Evaluación.

Para la preparación y aseguramiento de la prueba y verificación de la Calidad del Proyecto, se desarrollan los siguientes procesos:

El plan de auditorías de calidad al proyecto será ejecutado por la persona designada por la gerencia como encargada del proceso que tenga las competencias requeridas, se realizara al 30%, 60% y 90% de ejecución del proyecto, las cuales estarán alineadas con la política de calidad y los objetivos categorizados del proyecto, lo cual tendrá una sinergia evaluable con los criterios y especificaciones de calidad requeridos:

Tabla 33 Objetivos Auditorías de Calidad

(Fuente: Propia de los Autores)

Proceso	Objetivos	Registros	Periodicidad
Auditorías Internas	Verificar el desarrollo y cumplimiento del plan de calidad		
	Cumplimiento plan de inspección y pruebas		
	Seguimiento cumplimiento actividades	Acta Auditoría AA-Q-01	Al 30%, 60% Y 90% de Ejecución del Proyecto
	Control de documentos	Plan Auditoría PA-Q-01	
	Seguimiento cumplimiento entregables a conformidad	Reporte Auditoría RA-Q-01	
	Seguimiento de acciones correctivas por no conformidades		
	Validación del ciclo PHVA de calidad del proyecto		

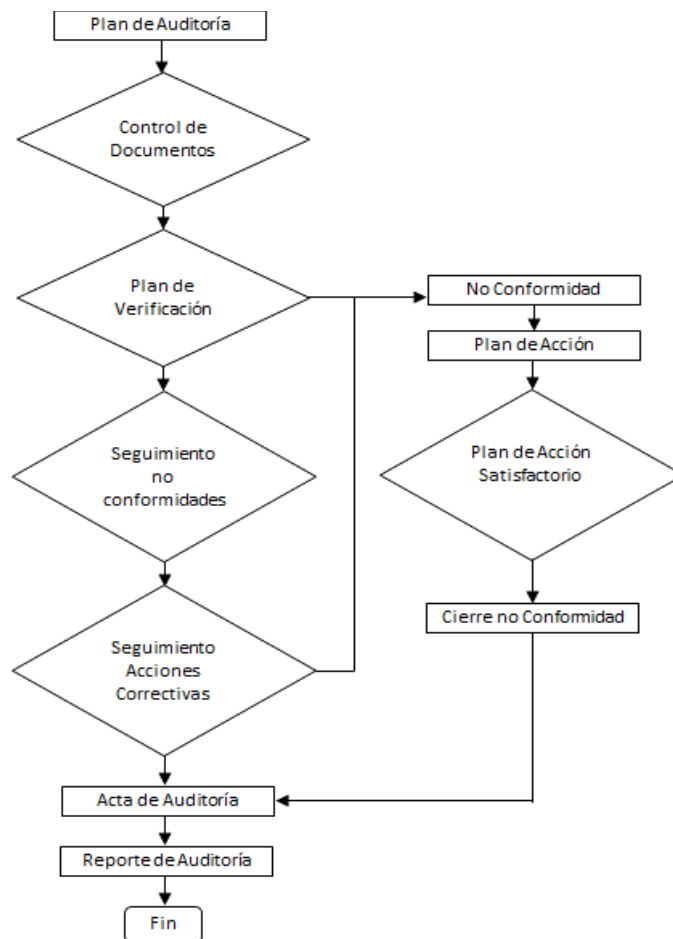


Figura 13 Flujograma para Auditorías de Calidad

(Fuente: Propia de los Autores)

Una vez evidenciadas las no conformidades de acuerdo a la Hoja de Verificación y el Formato de Control de Calidad, que como resultado generan el acta y reporte de Auditorías de calidad

realizadas al proyecto, deberán viabilizar las no conformidades al área encargada del equipo del proyecto, el cual manejará el siguiente procedimiento para su atención, gestión y aseguramiento:

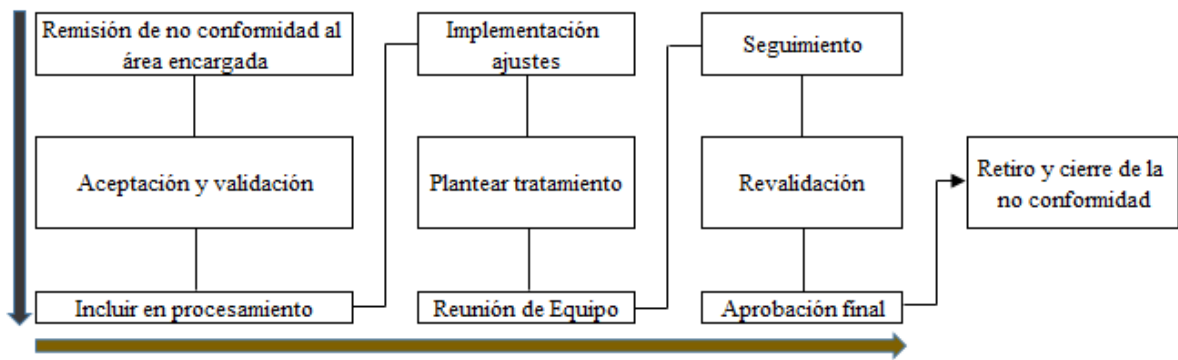


Figura 14 Proceso Manejo de no Conformidades del proyecto

(Fuente: Propia de los Autores)

A fin de contar con un plan de mejoras cíclico y oportuno que asegure de forma directa las oportunidades identificadas, se establecerá el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), el cual manejará un modelo base para abordar los procesos, sin embargo este podrá ser adaptado por los miembros del equipo si así se requiere, previa validación del Gerente del proyecto:

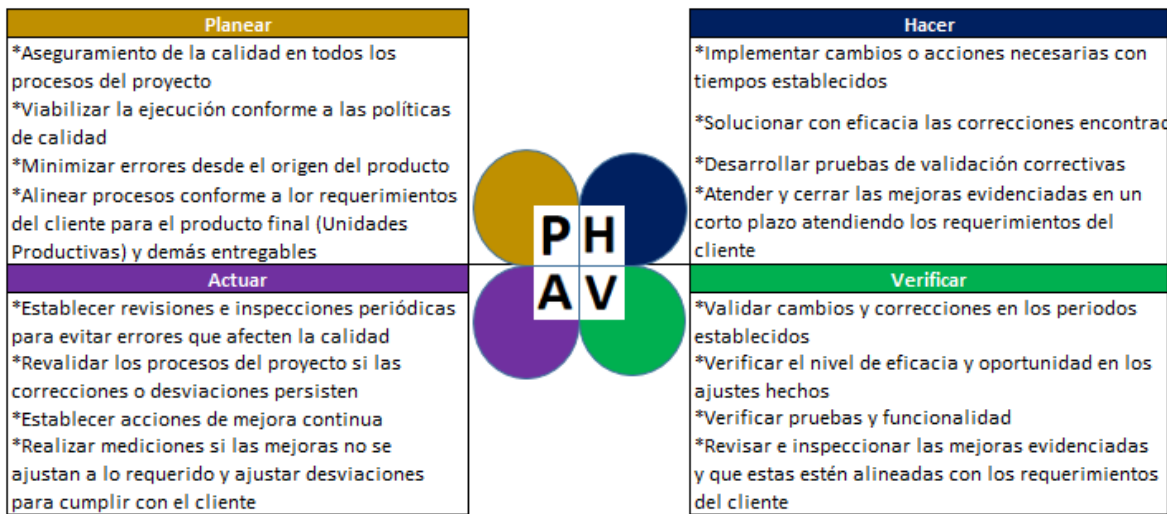


Figura 15 Ciclo PHVA para la calidad del proyecto

(Fuente: Propia de los Autores)

En el proyecto “Actividades De Desarrollo Económico Y Productivo En Zona Rural De Los Municipios De Planadas Tolima Y Dabeiba Antioquia” somos conscientes de la importancia de la

calidad en cada movimiento que se ejecute por parte del equipo y el impacto que este tiene en la credibilidad del proyecto y la satisfacción final de los interesados y del cliente, por tal razón se establecen las siguientes acciones preventivas para el aseguramiento en las actividades, procesos y entregables del proyecto y de esta manera mitigar o eliminar las posibles causas de un efecto no deseable o cualquier otra situación que pudiese afectar la calidad del proyecto:

- Gestionar cumplimiento total de las operaciones y labores por proceso.
- Viabilizar las actividades que cumplan de forma integral con lo requerido.
- Atender oportunamente los problemas de raíz para evitar la materialización de no conformidades.
- Verificar el cumplimiento de los planes de control establecidos para los procesos que componen los entregables del proyecto.
- Asegurar la periodicidad de las inspecciones para evitar la materialización de riesgos o de reclamaciones por parte del cliente conforme a la calidad de los entregables.
- Convocar reuniones de equipo para integrar las novedades en la ejecución del proyecto y tomar acciones oportunas para prevenir la presentación de efectos no deseables en la calidad integral del proyecto.
- Mentalizar al equipo del proyecto para que no sólo la calidad se maneje como lenguaje estándar sino que se asuma el rol de controlador interno en cada actividad o proceso ejecutado, lo cual permitirá que se radiquen las posibles oportunidades de materialización de afectaciones que van en contra de la calidad y requerimientos de aceptación definidos por el cliente.

Cómo herramientas clave en el control de la calidad se presenta el flujo de asistencia y soporte para verificación de entregables del proyecto:



Figura 16 Proceso para Verificación de Entregables

(Fuente: Propia de los Autores)

Los documentos de prueba y evaluación serán respaldados por las plantillas relacionadas en los apéndices R y S a fin de controlar secuencialmente la calidad de los procesos y entregables del proyecto según el encargado y con validación del aprobador:

Ver Apéndice R (Plantilla Estándar Hoja de Verificación)

Ver Apéndice S (Plantilla Estándar Control de Calidad)

6.4.3 Entregables Verificados.

Tabla 34 Entregables verificados

(Fuente: Propia de los Autores)

Entregable	Método	Característica	Tolerancia	Técnica de Evaluación	Responsable
1.1 Base de datos beneficiarios	Prueba que valida el reporte final con base de datos en el	100%	Cero	*Lista de Verificación	Supervisor Técnico y Profesionales de Campo

Revisado/Aprobado: tiempo y calidad
20/12/2017 requeridos

1.2	Fichas de Proyectos formulados	Revisión de los datos cargados con soportes y proyectos formulados conforme a los datos procesados	100%	Cero	*Lista Verificación	de	Gerente del Proyecto y Profesionales de Campo
	Revisado/Aprobado: 20/11/2017						
1.3	Implementación de técnicas y métodos compartidos de capacitación	Check list sobre el plan y desarrollo de los procesos de capacitación y entrega de materiales	100%	Cero	*Lista Verificación *Formato Control de Calidad	de	Supervisor Técnico y Profesionales de Campo
	Revisado/Aprobado: 05/02/2018	Pruebas de asistencia y validación de conocimientos	90%	10%	*Lista Verificación	de	Supervisor Técnico y Profesionales de Campo
1.4	Activos fijos e insumos	Check list de revisión sobre el plan de compras y distribución e instalaciones de equipos en las bases de las unidades	100%	Cero	*Lista Verificación *Formato Control de Calidad	de	Gerente del Proyecto y Profesionales de Campo
	Revisado/Aprobado: 10/03/2018						
1.5	Unidades productivas	Revisión e inspecciones aleatorias sobre instalación y funcionamiento de unidades y procesos	100%	Cero	*Lista Verificación *Formato Control de Calidad	de	Gerente del Proyecto y Profesionales de Campo
	Revisado/Aprobado: 01/06/2018	Validación de estructura física y seguridad de los equipos y su capacidad	98%	2%	*Lista Verificación	de	Gerente del Proyecto y Profesionales de Campo
1.6	Gestión de proyectos	Revisión de documentos de aceptación y cierre conforme al plan	100%	Cero	*Lista Verificación	de	Gerente del Proyecto y Profesionales de Campo
	Revisado/Aprobado: Proyección						

6.5 Plan de gestión de Recursos

El plan de recursos humanos se encargará de forma interna y externa de asegurar que los objetivos y entregables planteados en el proyecto, se planifiquen, ejecuten, controlen y cierren de forma exitosa, con un grado potencial de satisfacción de los interesados y de calidad, prevaleciendo el trabajo en equipo, compromiso, liderazgo y la sinergia en los procesos.

6.5.1 Estructura de Desglose de Recursos.

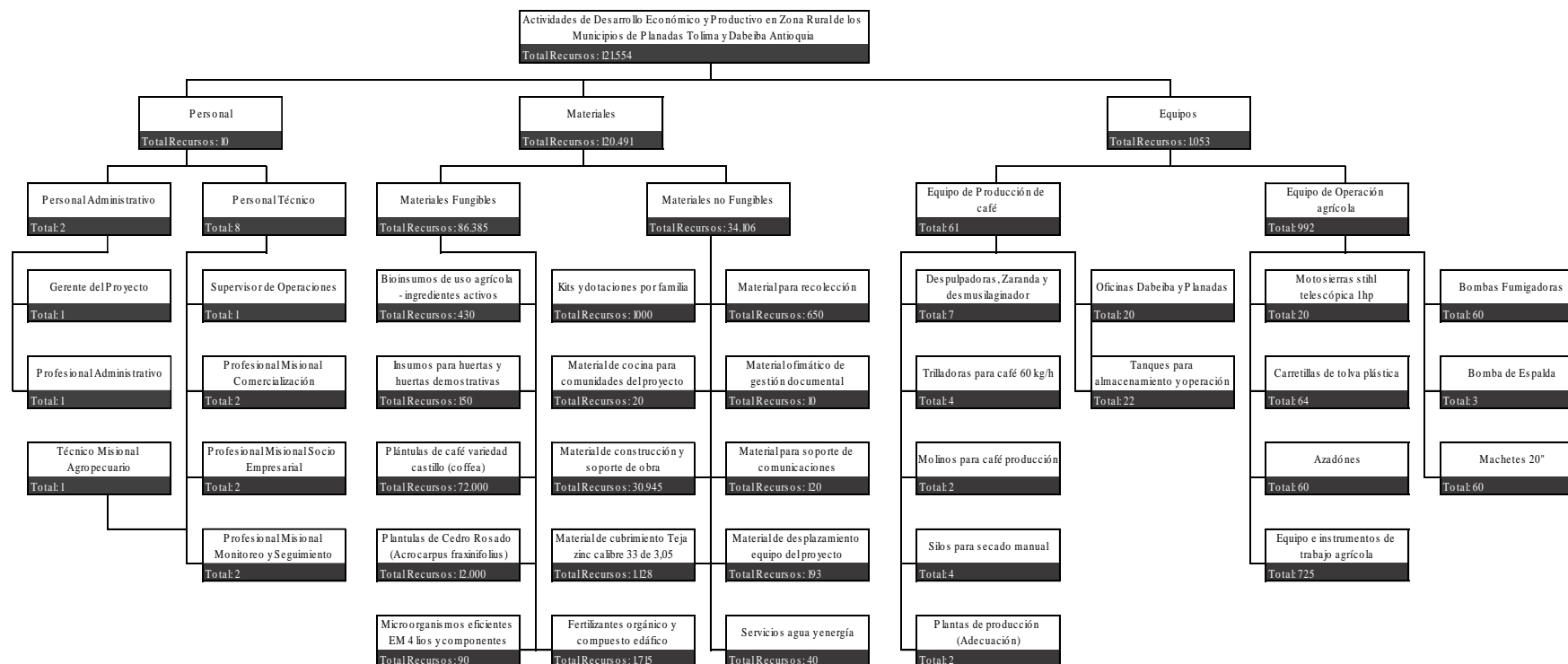


Figura 17 Estructura de Desglose de Recursos

(Fuente: Propia de los Autores)

6.5.2 Asignaciones de Recursos Físicos y Asignaciones del Equipo del Proyecto.

En el apéndice T se podrá visualizar cómo se dieron las asignaciones de recursos y equipo por actividad asignada en el proyecto para cada paquete de trabajo de último nivel:

Ver Apéndice T (Asignaciones de Recursos y Equipo del Proyecto)

6.5.3 Calendario de Recursos.

En el apéndice U se evidencian las fechas planeadas para el desarrollo, consumo y ejecución de los recursos asignados al proyecto conforme al desarrollo en las fechas programadas para cada actividad:

Ver Apéndice U (Calendario de Recursos del Proyecto)

6.5.4 Plan de Capacitación y Desarrollo del Equipo.

El desarrollo de las competencias del equipo de trabajo seleccionado para el proyecto será desarrollado mediante talleres, reuniones y planes de capacitación que reforzarán de forma secuencial, competencias clave que se espera que todos los miembros del equipo contengan, adaptación al cambio, flexibilidad, toma de decisiones, oportunidad y dinamismo, tolerancia, disposición, cumplimiento, compromiso y otras más que se irán identificando en relación a los resultados de las evaluaciones de desempeño, los resultados en los talleres y las oportunidades de profundización que se concluirán a partir de los análisis de los resultados de las capacitaciones.

Capacitación:

A continuación se presenta el plan base de capacitaciones asociadas a las competencias identificadas, que se requiere desarrollar en los integrantes del equipo del proyecto a fin de asegurar un balance organizacional y profesional que a través de excelentes resultados:

Tabla 35 Capacitaciones Recursos Humanos

(Fuente: Propia de los Autores)

Capacitación	Temas	Descripción
Formal	Adaptación al cambio	Talleres para concientizar sobre la importancia en la adaptación a los cambios de un mundo industrialmente innovador, estos talleres permitirán cambiar la percepción y visión de los integrantes del equipo, ampliando su panorama y permitiendo que conozcan mucho más sobre la importancia en el desarrollo de este tema.

Capacitación	Temas	Descripción
	Toma de Decisiones	Conferencias dinámicas que permitan en grupos, analizar casos que fomenten la toma de decisiones acertada, considerando los impactos de las mismas. Lo anterior permitirá que el equipo sea mucho más consciente de los impactos y efectos que tienen las decisiones en una organización y en un equipo.
	Mejora de procesos	Encuentro con un profesional del tema para destacar y compartir la importancia sobre la constante evaluación profesional que se le debe dar a cada cargo mediante el funcionario dueño del mismo, esto permitirá identificar posibles mejoras en los procesos funcionales que optimicen tiempo o tareas.
	Trabajo en equipo	Capacitaciones sobre estrategias de trabajo en equipo, técnicas que facilitan el mismo y cómo mantener un ambiente que aporte a las relaciones del equipo, estrechando lazos y manteniendo la sinergia y soporte mutuo en los procesos.
Informal	Tolerancia y respeto	Reuniones entre horarios laborales de tiempo corto para concientizar sobre la importancia de estos dos factores que deben prevalecer en el equipo del proyecto, se utilizarán correos institucionales y pequeñas actividades en pausas activas.
	Dinamismo	Autoevaluaciones y charlas sobre el dinamismo que empeñamos en el desempeño de nuestras funciones y en la colaboración a otros procesos, lo que permitirá encontrar oportunidades de mejora en nuestro actuar profesional y personal.
	Cumplimiento y compromiso	Campañas de concientización sobre cómo debe el equipo del proyecto ponerse la camiseta del cumplimiento y compromiso en relación a las funciones y actividades que aportan al éxito del proyecto, su perdurabilidad y la satisfacción de los principales interesados.
Coaching	Liderazgo	Estas capacitaciones estarán a cargo de un invitado con el apoyo del Director del proyecto, a fin de promover las habilidades que debe tener un verdadero líder, asegurando que se despierte el interés y se promueva esta cultura en el equipo del proyecto, lo que facilitará el compromiso encaminado hacia el éxito continuo del equipo en función de los objetivos principales.
	Transferencia de conocimiento	En estas charlas se despertará la importancia de compartir con sus compañeros de equipo el conocimiento en algunos procesos, lo que puede hacer que el equipo comparta un conocimiento integral y se complemente de forma continua para el cumplimiento de las actividades delegadas, de igual forma será un soporte interno viable para que las actividades tengan un mejor desarrollo y a su vez el equipo un mejor desempeño.

Evaluación del desempeño:

Las evaluaciones de desempeño aplicadas a los integrantes del equipo del proyecto y al equipo en sí, permitirán identificar y evidenciar los campos donde se pueden presentar mayores

oportunidades de mejora y fortalecimiento de aptitudes, habilidades o en el desarrollo de procesos o actividades, de igual forma permitirán destacar según resultados evaluados hacia un proceso o actividad en específico desarrollado por un funcionario o un equipo, para tal gestión se contemplan tres variables detalladas a continuación:

- Esquemas de evaluación: Los esquemas determinados para la evaluación de desempeño por integrante o por equipo, comprenderán el cumplimiento de indicadores, desarrollo, gestión y control de su proceso asignado, desarrollo de actividades de su cargo a satisfacción por el jefe directo, cumplimiento en entregas de actividades o procesos de gestión delegados y un concepto evaluativo integral de sus jefes directos, de los expuestos anteriormente se podrán seleccionar las variables y construir la evaluación que se aplicará al integrante del equipo o al equipo funcional.
- Recompensas: A partir de los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño descritas anteriormente, se atribuirán con base en las calificaciones Excelente – Destacado de los funcionarios o equipo evaluados, un incentivo o recompensa que servirá para premiar o motivar por su compromiso y funcionalidad en el proyecto, ya que este tipo de personal y sus comportamientos profesionales, personales y organizacionales, contribuyen de forma impactante en el éxito del proyecto. (Project Management Institute 2013)
- Castigos: Con base en los resultados Aceptables – Insuficientes de las evaluaciones de desempeño, se identificarán las falencias más importantes y se procederá a condicionar un proceso de refuerzo en los temas señalados, de igual forma, entrará en proceso de supervisión y prueba hasta una próxima evaluación para determinar los pasos que la organización definirá en relación al funcionario.

Dirección del Equipo de Trabajo:

La dirección del equipo de trabajo vinculado al proyecto se trabajará mediante cuatro pilares base que serán detallados a continuación, de igual forma, queremos destacar la importancia y el impacto que estos tienen para la generación del éxito del proyecto y satisfacción esperados por el patrocinador y el cliente final:

- Seguimiento al desempeño: Para esta importante actividad en la dirección del equipo, se asegurará una medición y análisis constantes en relación a los indicadores de desempeño, rendimiento y efectividad propuestos para determinar el estado del equipo en dichos

aspectos, de igual forma los indicadores base de medición del proyecto en relación a calidad, tiempo, costo y alcance, tendrán una cobertura vinculada al equipo del proyecto y determinarán de forma funcional el estado del proyecto y a su vez el cumplimiento y compromiso del equipo frente a las actividades, entregables y tiempos planteados. De esta manera se asegurará que las variables que sostienen la ejecución del proyecto conforme al plan, se mantengas controladas, permitiendo así, que se identifiquen las desviaciones y su origen.

- Retroalimentación: Una vez identificadas las posibles oportunidades de mejora, se validarán de forma funcional las mismas y se acondicionarán en un plan de restauración de habilidades y actividades enfocado a los individuos y sus procesos, de esta manera se mitigará el detrimento en la medición de indicadores y actividad asociadas a los entregables del proyecto, por lo tanto se están identificando y fortaleciendo falencias en los integrantes y su vez se fortalecen los procesos para el éxito del proyecto.
- Resolución de Problemas: La resolución de problemas será regulada por el Director del Proyecto y un comité de resolución de conflictos, para que se clasifiquen, se haga seguimiento y cierre de los mismos sin presentar alteraciones en el clima laboral ni en la ejecución de las funciones asignadas a cada miembro del equipo, de esta forma no habrá impacto en la ejecución de actividades y procesos del proyecto.

Solicitud de cambio de integrantes de equipo:

En caso de requerir el ingreso de un nuevo integrante al equipo del proyecto, el retiro definitivo de una contratación externa o la desvinculación de un integrante de la organización asignado al proyecto, se deberán asegurar los siguientes pasos para cada uno de los casos, lo anterior en relación de mantener la misma continuidad de ejecución en el proyecto conforme a los planes proyectados y solventar así el mínimo impacto posible en el proyecto que pueda presentar desviaciones en el tiempo, costo y alcance a partir de la pérdida de la curva de aprendizaje del funcionario saliente o entrante: (Project Management Institute 2013)

- Ingreso de un nuevo integrante al equipo del proyecto: El director del proyecto, previo análisis y estudios de impacto al interior del proyecto y sus variables, solicitará formalmente al área de Recursos Humanos de FAO, la inclusión de un nuevo integrante al equipo del proyecto, previa remisión de roles y responsabilidades, a fin de que se valide el

cumplimiento de los mismos, el director indicará el periodo de contratación de tratarse de una incorporación externa.

Si la incorporación es sobre un funcionario de la organización, deberá influir y negociar formalmente con el área funcional y su gerente, a fin de lograr la asignación del recurso al proyecto, posteriormente se informará a la Coordinación de Recursos Humanos para oficializar su asignación al proyecto en la Hoja de Vida del funcionario, de igual manera hacer el traslado de funciones a su back up.

- Retiro definitivo de un integrante que fue contratado de forma externa: Los retiros o decisiones de no continuidad de los contratos laborales, serán informados a la Coordinación de Recursos Humanos de FAO con un mes de anticipación para que la unidad pueda realizar el respectivo procedimiento de no renovación de contrato, de tratarse de un retiro inmediato, se informarán las causas y se asegurará de forma conjunta entre la dirección del proyecto y la coordinación de recursos humanos, la respectiva entrega de cargo, documentos y funciones por parte del integrante saliente, permitiendo así que se puedan identificar tareas prioritarias que requieran atención y apoyo de otros integrantes del equipo de proyecto mientras se vincula el nuevo asignado a ese cargo.
- Desvinculación del proyecto de un integrante de la organización: Para este escenario, la dirección del proyecto informará a la coordinación de recursos humanos de FAO la respectiva novedad, posteriormente se asegurará la entrega de funciones, actividades y pendientes, posteriormente la coordinación de recursos humanos, desvinculará al integrante del proyecto, el cual retornará de forma inmediata a sus funciones delegadas en el área en que este asignado.

Los procesos anteriormente enunciados, deberán proceder conforme al presupuesto para Recursos Humanos aprobado en el acta de constitución del proyecto y dependerá del Director del mismo, su balance, seguimiento y aseguramiento en la ejecución, velando siempre por asegurar los mejores beneficios para FAO mediante la evaluación de requerimientos de cargos conforme al desarrollo de los ciclos de vida del proyecto.

6.6 Plan de gestión de comunicaciones

6.6.1. Sistema de información de comunicaciones.

Para asegurar la efectividad en los procesos del Plan de Comunicaciones del Proyecto, La FAO asegura de forma consistente los sistemas de información que son utilizados en la Planificación, gestión y monitoreo integral de las comunicaciones con sus interesados internos y externos, los cuales podrán ser analizados en el apéndice V en dónde se encontrarán los disponibles en el proyecto y el uso que se da para el aprovechamiento en pro de la consecución exitosa de los objetivos del proyecto:

Ver Apéndice V (Sistemas de Información de las Comunicaciones)

6.6.2. Diagramas de flujo de la información.

A continuación se presenta el diagrama que muestra el flujo integral de información interna y externa con enfoque en la preparación y generación de los principales documentos del proyecto enfocados en su ejecución, seguimiento, recolección y procesamiento, con los integrantes del equipo de proyecto, el director de proyecto, sponsor, cliente y los principales interesados:

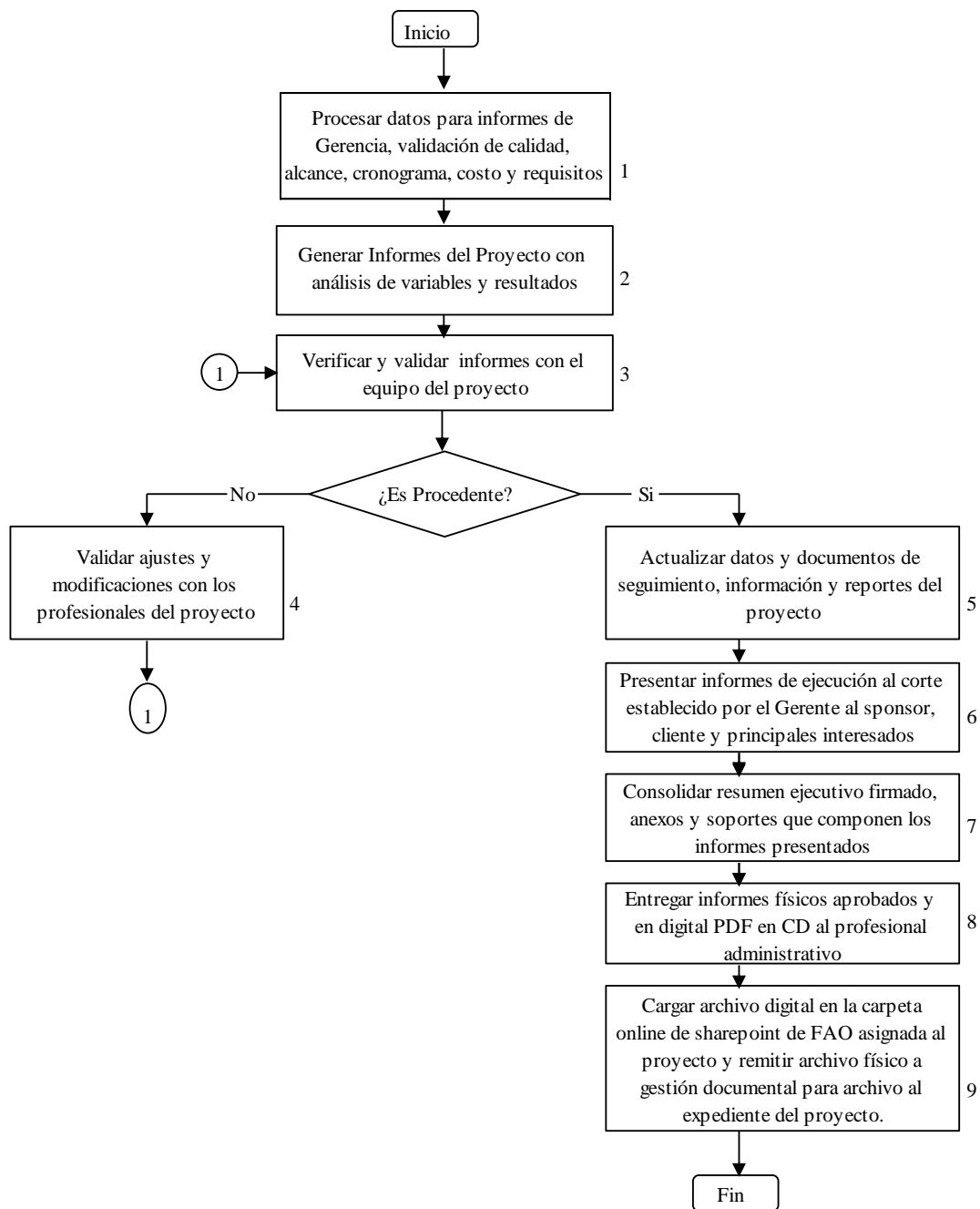


Figura 18 Flujo proceso integral de comunicaciones

(Fuente: Autores del proyecto)

6.6.3. Matriz de comunicaciones.

En el apéndice W se encuentra la matriz de comunicaciones para soportar el Plan de Gestión de las comunicaciones del proyecto, el cual se sostiene dinámicamente facilitando la interacción y fluidez de las comunicaciones entre el Equipo del Proyecto y los interesados Internos y Externos:

Ver Apéndice W (Matriz de Comunicaciones)

6.7 Plan de gestión del Riesgo

Con el propósito de asegurar correctamente la identificación, valoración, medición de la probabilidad y del impacto que pueden causar los riesgos identificados en el proyecto, en caso tal que se materialicen. A continuación se hace una presentación de los puntos más relevantes del Plan de Gestión de Riesgos del proyecto y su proceso integral, entendiendo que la estrategia de manejo de riesgos negativos del proyecto, se basará en la matriz de probabilidad e impacto, en la cual se clasificarán los diferentes riesgos que han sido definidos. El cruce de estas dos variables, definirá si el riesgo es lo suficientemente bajo, como para aceptarlo o sí, por el contrario, debe ser tenido en cuenta y realizar acciones que conduzcan a evitarlo, transferirlo o mitigarlo. Igualmente, estos riesgos serán monitoreados durante el ciclo de vida del proyecto, para asegurar dicha mitigación. Para los riesgos positivos, se definirá si se acepta simplemente, o se pueden generar acciones que permitan mejorarlo para beneficio de FAO o del proyecto, compartirlo bien sea en otros proyectos de FAO o alguna otra agencia del sistema de Naciones Unidas, aunque no comercialmente, pues por su naturaleza FAO no puede hacerlo, pero si a nivel de reconocimiento, o como modelo para ser replicado y aplicado en otros ámbitos y/o países. La última opción sería explotarlo, haciendo que se pueda materializar ese riesgo positivo.

El completamiento y análisis enfocado al entorno interno y externo del proyecto, permitió información completa y estructurada para fortalecer las reservas y definir planes de respuesta con un mínimo de impacto.

6.7.1. Risk Breakdown Structure – RiBS.

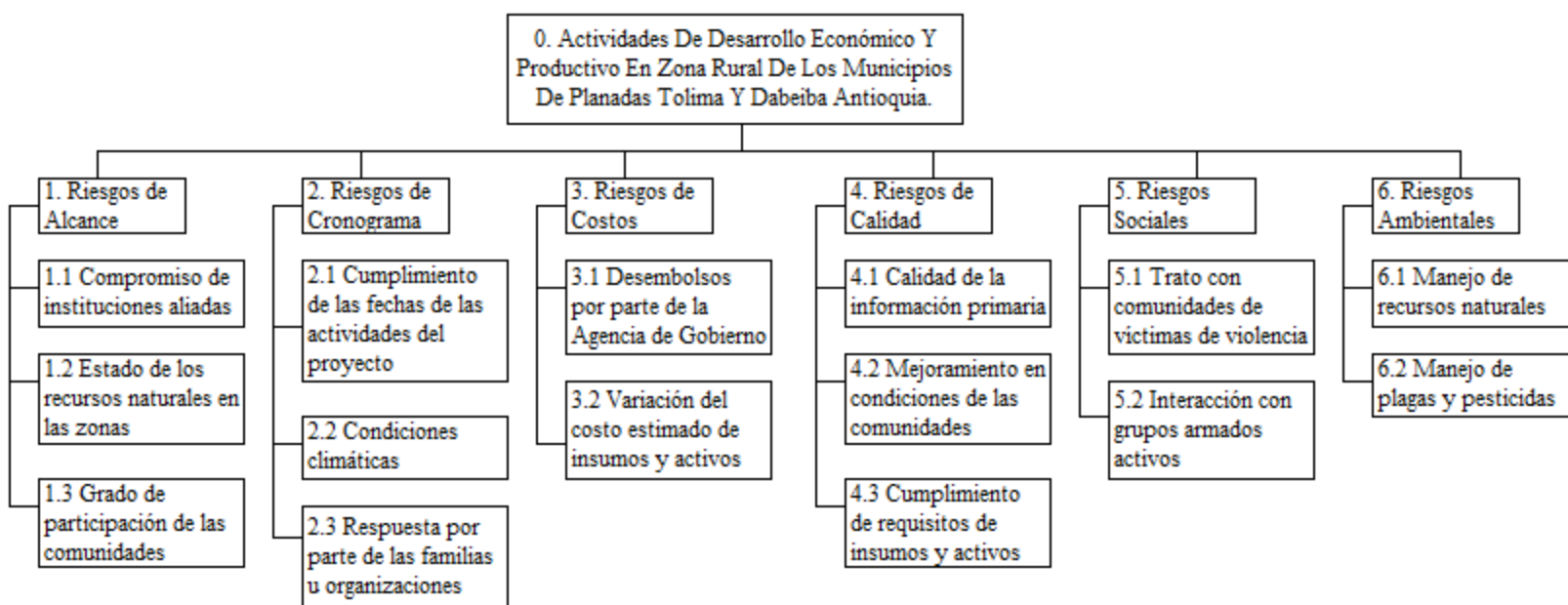


Figura 19 Risk Breakdown Structure – RiBS

(Fuente: Autores del proyecto)

6.7.2. Matriz Probabilidad e Impacto y el Umbral

Tabla 36 Matriz Probabilidad e Impacto

(Fuente: Propia de los Autores)

Probabilidad		AMENAZAS					OPORTUNIDADES				
	Muy alta 80%	0,08	0,16	0,32	0,48	0,64	0,64	0,48	0,32	0,16	0,08
	Alta 60%	0,06	0,12	0,24	0,36	0,48	0,48	0,36	0,24	0,12	0,06
	Media 40%	0,04	0,08	0,16	0,24	0,32	0,32	0,24	0,16	0,08	0,04
	Baja 20%	0,02	0,04	0,08	0,12	0,16	0,16	0,12	0,08	0,04	0,02
	Mínim 10%	0,01	0,02	0,04	0,06	0,08	0,08	0,06	0,04	0,02	0,01
		Mínimo 10%	Bajo 20%	Medio 40%	Alto 60%	Muy alto 80%	Muy alto 80%	Alto 60%	Medio 40%	Bajo 20%	Mínimo 10%
		Impacto									

Tabla 37 Umbrales de Apetito al Riesgo

(Fuente: Propia de los Autores)

Componente	Umbral	Condiciones requeridas
Alcance	5 familias más por zona (en total se definieron 100)	Ahorro en el IVA (FAO, tiene el beneficio de recuperación de IVA, por tanto este costo no es cargado a los proyectos)
Tiempo	Extender el proyecto 1 mes más	Compartiendo los costos de personal con otro proyecto de FAO que esté presente en la zona o que maneje una temática similar.
Costo	15% más en insumos y activos fijos	La mayoría de las compras se harán a proveedores locales, que no tienen la misma capacidad de un gran proveedor.

Definiciones de la probabilidad e impacto de los riesgos: A continuación se presenta la tabla con los parámetros que se utilizarán para estimar la probabilidad y el impacto de los riesgos, en caso tal que se llegaran a materializar

Tabla 38 Análisis de Probabilidad e Impacto

(Fuente: Propia de los Autores)

Escala	Probabilidad	Impacto sobre los objetivos del proyecto					
		Tiempo	Costo	Alcance		Calidad	
Muy alto	>80%	> 1 mes	> 15%	>	5	>	20%
				familias por zona		devoluciones y/o cambios de insumos o activos	
Alto	60% - 80%	1 mes	12% - 15%	4 - 5		15% - 20%	
				familias por zona		devoluciones y/o cambios de insumos o activos	
Medio	40% - 60%	15 - 30 días	8% - 12%	3 - 4		10% - 15%	
				familias por zona		devoluciones y/o cambios de insumos o activos	
Bajo	20%	10 - 15 días	5% - 8%	2 - 3		5% - 10%	
				familias por zona		devoluciones y/o cambios de insumos o activos	
Mínimo	<20%	< 10 días	< 5%	<	2	< 5%	
				familias por zona			

6.7.3. Matriz de Riesgos (identificación de riesgos, análisis cualitativo y cuantitativo, valor monetario esperado y plan de respuesta al riesgo).

Nota aclaratoria a la Matriz de Riesgos: Para la estimación de la probabilidad de ocurrencia de los riesgos en la matriz, no se aplicaron los valores puntuales definidos y catalogados en la matriz de probabilidad e impacto para todos los riesgos identificados, ya que en algunas evaluaciones de los riesgos identificados, se tomaron valores del rango entre cada categoría.

Para la calificación del riesgo se tuvieron en cuenta los siguientes valores:

Tabla 39 Formato de seguimiento de riesgos

(Fuente: Propia de los Autores)

Clasificación de Riesgo	
Muy Alto	>2,57
Alto	1,93 - 2,56
Medio	1,29 - 1,92
Bajo	0,65 - 1,28
Muy Bajo	<0,64

Dado el volumen y lo extenso de las tablas, se presenta un extracto de los riesgos identificados y procesados para el plan, el cual podrá ser evidenciado y analizado en los apéndices X, Y y Z que presentan los análisis, proyecciones monetarias y planes enfocados a la gestión integral de los riesgos del proyecto:

Ver Apéndice X (Identificación y Análisis Cualitativo de los Riesgos)

Ver Apéndice Y (Valor Monetario Esperado)

Ver Apéndice Z (Plan de Respuesta al Riesgo)

6.8. Plan de gestión de Adquisiciones

El plan de Adquisiciones para el proyecto de Implementación de actividades de desarrollo económico y productivo en la zona rural de los municipios de Planadas Tolima y Dabeiba Antioquia, permitirá definir las necesidades y requerimientos de compras o adquisiciones de cada paquete de trabajo o entregable, basándonos en el Acta de Constitución, la EDT y su diccionario y en los objetivos del proyecto, determinando así los criterios de evaluación y selección de proveedores, enmarcada dentro de los procesos definidos en el PMBoK® para las buenas prácticas de la gestión de adquisiciones como son: planear, efectuar, controlar las adquisiciones.

Los objetivos de las adquisiciones son:

- Asegurar la asertividad en la identificación de los bienes o servicios a contratar para el proyecto.
- Definir adecuadamente los criterios de evaluación y seleccionar los proveedores que más convengan según nuestros requerimientos.

- Implementar adecuadamente los criterios de contratación, ejecución, control de compras y contratos.
- Implementar de forma dinámica y cumplida, el cronograma de compras con su respectivo seguimiento.

6.8.1. Definición y Criterios de Valoración de Proveedores.

Cómo parte del aseguramiento integral en los procesos de adquisiciones, se relacionan los criterios de evaluación de proveedores en los procesos que se tramiten de compras y contratación, para la adjudicación de contratos y/u órdenes de compra:

Tabla 40 Criterios de Valoración de Proveedores

(Fuente: Propia de los Autores)

Criterio	Descripción	Evaluación	Escala	Ponderación
Cumplimiento de Especificaciones Técnicas	Los proveedores deben certificar que cumplen con las especificaciones requeridas para la contratación de bienes y servicios en el proyecto.	Cumple con las especificaciones técnicas	1 a 3	30%
Tiempo de Entrega	Los proveedores deben indicar el tiempo de entrega en su oferta de los materiales e insumos en su oferta y/o cotización, en caso de que en los términos de referencia de la contratación establezcan los tiempos, los proveedores deberán certificar que cumplen con los tiempos solicitados.	Cumple con los tiempos de entrega	1 a 3	25%
Ofrecimiento Económico	Las propuestas de los proveedores no deben exceder el presupuesto aprobado para la adquisición de los bienes y servicios identificados.	Menor costo en el ofrecimiento económico	1 a 3	40%
Experiencia	Los proveedores deben cumplir con el tiempo de experiencia en ejecución de servicios según el tiempo que se estipule en los términos de referencia de la contratación.	Cumple con el tiempo de experiencia requerido	1 a 3	25%
Calidad	Los proveedores deben cumplir con las certificaciones de calidad que se soliciten en los términos de referencia de la contratación.	Cumple con las certificaciones solicitadas	1 a 3	10%

Tabla 41 Criterios de calificación de proveedores

(Fuente: Propia de los Autores)

Criterios de Calificación		
Cumplimiento de Especificaciones Técnicas		
No Cumple	Cumple Parcial	Cumple Total
1	2	3
Tiempo de Entrega		
Mayor Tiempo	Acorde al Proyecto	Menor Tiempo
1	2	3
Ofrecimiento Económico		
Más Alto	Acorde al Presupuesto	Más Bajo
1	2	3
Experiencia		
Menor a 1 Año	Entre 1 y 5 Años	Mayor a 5 Años
1	2	3
Calidad		
Sin Certificados	Certificado en Proceso	Con todas las Certificaciones
1	2	3

La calificación de los criterios de evaluación se determina con base en la anterior tabla, ponderándose de acuerdo con el porcentaje de importancia definido, el mayor puntaje será el proveedor seleccionado.

6.8.2 Criterios de Contratación, Ejecución y Control de Compras y Contratos.

A fin de tener un proceso integral y amigable informativamente, a continuación relacionamos por adquisición, los criterios de selección identificados y aplicables como referencia a la evaluación de proveedores una vez inicien las adquisiciones de bienes y servicios del proyecto:

Tabla 42 Adquisiciones con criterios de selección por requerimiento

(Fuente: Propia de los Autores)

Requerimiento	Adquisición	Tipo de Contrato	Criterios de Decisión
Movilización de Personal, Maquinaria y Equipos	Transportes	PO-Orden de compra, dado que con base en los requerimientos el proveedor nos da un precio y se avala la adquisición del servicio.	*Ofrecimiento Económico *Experiencia *Calidad
Análisis de Mercado e Informe de Condiciones Geográficas	Consultorías Especializadas	Contrato de Precio Fijo (FFP Precio Fijo Cerrado) se selecciona este dado que se conoce el Q (cantidad) de los materiales requeridos.	*Experiencia *Ofrecimiento Económico *Cumplimiento de Especificaciones Técnicas

Requerimiento	Adquisición	Tipo de Contrato	Criterios de Decisión	
Compra de plántulas, semillas, microorganismos y demás insumos requeridos	Compra de Insumos Agrícolas		*Ofrecimiento *Tiempo de *Cumplimiento Especificaciones *Calidad *Experiencia	Económico Entrega de Técnicas
Instalación y puesta en marcha de las unidades productivas	Servicio Técnico Especializado	Contrato por Tiempo y Materiales (T&M) dado que las instalaciones y puesta en marcha de las unidades pueden contemplar variables en su activación.	*Ofrecimiento *Cumplimiento Especificaciones *Calidad *Experiencia	Económico de Técnicas
Compra de arena, cemento, varilla, ladrillos, puntillas y demás materiales requeridos	Compra de Materiales de Construcción	Contrato de Precio Fijo (FFP Precio Fijo Cerrado) se selecciona este dado que se conoce el Q (cantidad) de los materiales requeridos.	*Ofrecimiento *Tiempo de *Cumplimiento Especificaciones *Calidad *Experiencia	Económico Entrega de Técnicas
Compra de palas, carretillas, equipos, machetes, motosierras, tanques y demás materiales requeridos	Compra de Materiales Agropecuarios		*Ofrecimiento *Tiempo de *Cumplimiento Especificaciones *Calidad *Experiencia	Económico Entrega de Técnicas

Para el aseguramiento y cumplimiento de los marcos legales, especificaciones técnicas y términos de referencia de las adquisiciones efectuadas en el proyecto, se presentan los lineamientos bajo los cuales la Gerencia del proyecto con la colaboración de la Coordinación de Compras y Contratación de FAO hará seguimiento y control:

Tabla 43 Criterios de seguimiento a la ejecución y control de adquisiciones del proyecto

(Fuente: Propia de los Autores)

Adquisición	Lineamiento, Acción o Criterio de Seguimiento y Control a la Adquisición	Periodicidad aplicación
Transportes	<p>1. Auditorías de control y aseguramiento de los entregables contra especificaciones técnicas y términos de referencia.</p> <p>2. Check list de cumplimiento de los servicios</p>	<p>1. Sobre servicio facturado</p> <p>2. Al cierre del contrato</p> <p>3. A la mitad del contrato y al cierre.</p> <p>4. Quincenal balance parcial y final al cierre del contrato.</p>

Adquisición	Lineamiento, Acción o Criterio de Seguimiento y Control a la Adquisición	Periodicidad aplicación
	contratados y entregados.	1. Sobre servicio recibido y facturado
Consultorías Especializadas	3. Formato aprobado y diligenciado de evaluación de proveedores.	2.Al cierre del contrato 3.Al cierre del contrato 4.Mensual balance parcial y final al cierre del contrato.
	4. Informe de inspección y Balance parcial y final de ejecución del contrato.	1. Sobre entrega de Insumos y servicio facturado
Compra de Insumos Agrícolas		2.Por entregas parciales y al cierre del contrato 3.A la mitad del contrato y al cierre. 4. Quincenal balance parcial y final al cierre del contrato.
		1.Sobre entregas parciales con pruebas y servicio facturado
Servicio Técnico Especializado		2.Al cierre del contrato 3.Al cierre del contrato 4.Informe parcial quincenal con inspección y pruebas y balance final al cierre del contrato
		1. Sobre entrega de Materiales y servicio facturado
Compra de Materiales de Construcción		2.Por entregas parciales y al cierre del contrato 3.A la mitad del contrato y al cierre. 4. Quincenal balance parcial y final al cierre del contrato.
		1. Sobre entrega de Materiales y servicio facturado
Compra de Materiales Agropecuarios		2.Por entregas parciales y al cierre del contrato 3.A la mitad del contrato y al cierre. 4. Quincenal balance parcial y final al cierre del contrato.

Tabla 44 Definición de Criterios de seguimiento a la ejecución y control de adquisiciones del proyecto

(Fuente: Propia de los Autores)

Lineamiento o Acción de Seguimiento y Control a la Adquisición	Descripción
1. Auditorías de control y aseguramiento de los entregables contra especificaciones técnicas y términos de referencia.	Proceso interno realizado por la Oficina de Compras y Contratación de FAO a cada contrato sobre entregas o servicios facturados a fin de asegurar y aprobar la continuidad de los servicios o productos contratados o comprados.

Lineamiento o Acción de Seguimiento y Control a la Adquisición	Descripción
2. Check list de cumplimiento de los servicios contratados y entregados.	Validación del cumplimiento sobre fechas de entrega, características de los productos o servicios contratados, condiciones y cumplimiento sobre especificaciones técnicas y sobre lo pactado contractualmente.
3. Formato aprobado y diligenciado de evaluación de proveedores.	Formato base con criterios de evaluación técnicos, administrativos, financieros y de calidad con calificaciones del Gerente del proyecto y del Coordinador de Compras y contratación. Esta información alimenta la base de proveedores de FAO y las listas restrictivas.
4. Informe de inspección y Balance parcial y final de ejecución del contrato.	Informe integral de inspección sobre los servicios aceptados conforme a lo contratado y balance parcial y final sobre el seguimiento de lo presupuestado contra lo ejecutado, este procedimiento es aprobado por la Gerencia del proyecto y se usa para controlar lo planeado contra lo ejecutado en relación a lo contratado.

6.8.3. Cronograma de Compras con la Asignación del Responsable.

Cómo parte del proceso estructurado de aseguramiento integral de las adquisiciones en la preparación, contratación, ejecución, cierre y entregables, se presenta a continuación el responsable por fase y el cronograma base de las adquisiciones conforme a la programación en relación a los grupos de adquisiciones definidos:

Tabla 45 Responsable por fase del cronograma de adquisiciones

(Fuente: Propia de los Autores)

Fase	Responsable
Preparación	*Gerencia y Equipo del Proyecto *Coordinación de Compras y Contratación FAO
Contratación	*Coordinador de Compras y Contratación FAO *Gerente del Proyecto
Ejecución del Contrato	*Gerencia y Equipo del Proyecto
Cierre	*Gerencia y Equipo del Proyecto *Coordinación de Compras y Contratación FAO

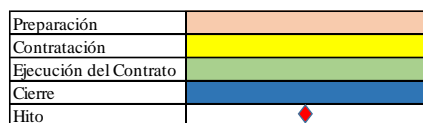
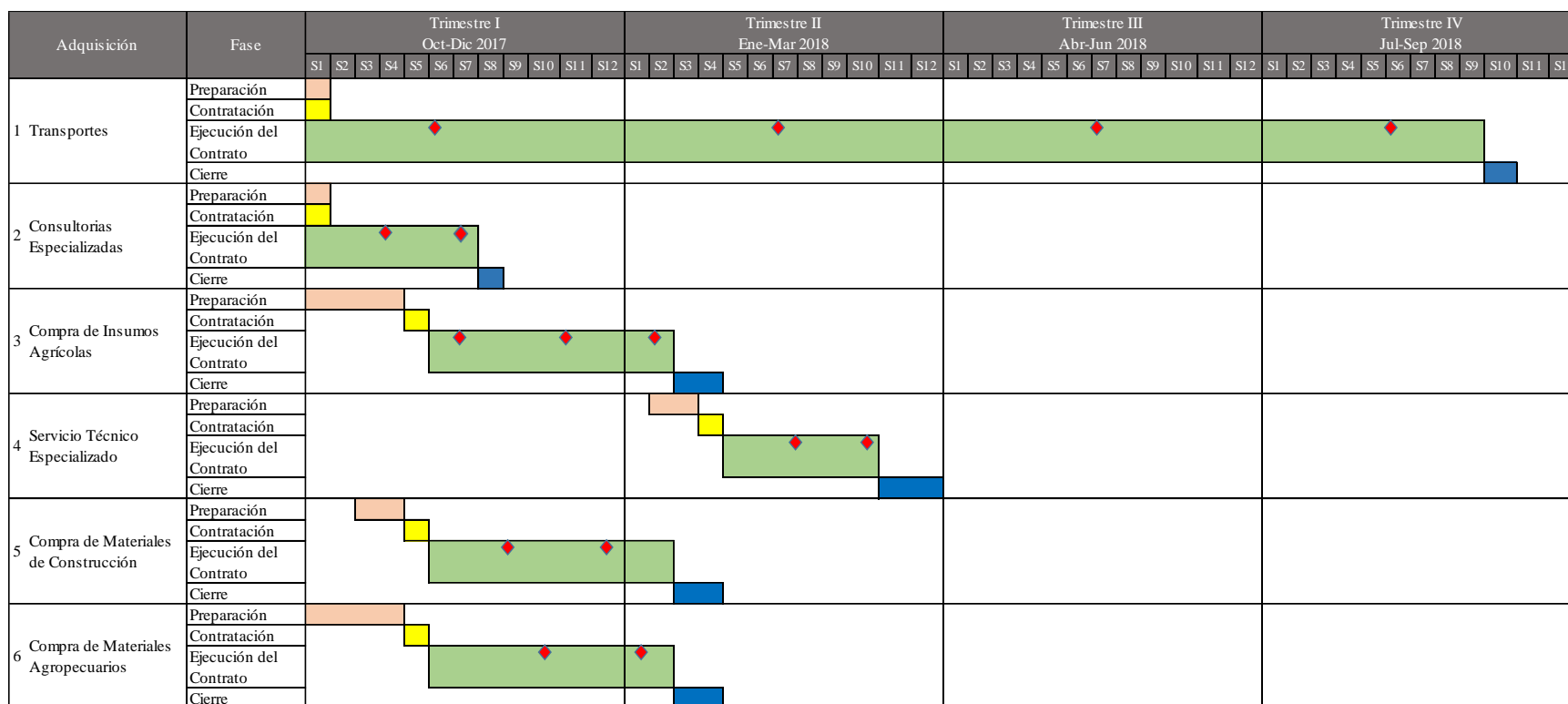


Figura 20 Cronograma de las Adquisiciones del Proyecto

(Fuente: Propia de los Autores)

6.9. Plan de gestión de interesados

6.9.1. Registro de Interesados.

En el apéndice AA se encontrará el registro integral de los interesados del proyecto, su rol, sus expectativas identificadas, la fase de mayor interés y su clasificación para definir las estrategias de tratamiento respectivas:

Ver Apéndice AA (Registro de Interesados)

6.9.2. Matriz de evaluación del involucramiento de Interesados.

A continuación y como parte de los análisis para gestionar a los interesados a fin de definir las respectivas estrategias de involucramiento, presentamos la matriz de Poder/Interés donde se logra evidenciar y visualizar la clasificación de los interesados y su posición en el proyecto, de igual forma el identificador por interesado y su calificación se pueden evidenciar en la tabla 46 en la siguiente página:

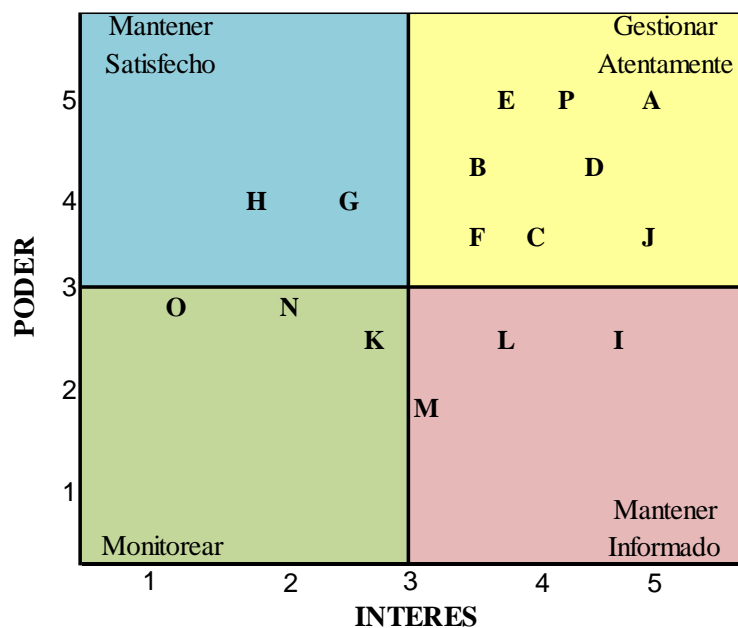


Figura 21 Matriz poder vs interés

(Fuente: propia de los autores)

De acuerdo a lo visualizado anteriormente en la matriz se deben tener en cuenta las siguientes premisas de consideración y análisis:

- Monitorear: Interesados con relacionamiento sencillo, deben estar monitoreados durante todo el proyecto para evitar cualquier inconformismo.
- Mantener informado: Favorables, de intereses fiables, deben estar informados de forma continua durante todo el proyecto.
- Mantener Satisfecho: Con un foco centrado y estable, se deben tener actualizados al nivel de la ejecución del proyecto conforme a sus expectativas para no generar impactos en la ejecución del proyecto.
- Gestionar atentamente: De gran relevancia hacia y para proyecto, deben gestionarse de forma continua con muy buen relacionamiento e involucramiento a fin de evitar impases que afecten al alcance, costo y cronograma.

A fin de asegurar herramientas para la definición de estrategias para el involucramiento y gestión de los interesados del proyecto, se desarrolló la matriz Poder/Influencia, de igual forma su tabla de valores estimados:

Tabla 46 Poder/Influencia Interesados del proyecto

(Fuente: propia de los autores)

ID	Nombre Interesado	Poder	Influencia
A	Agencia de Renovación del Territorio ART	5	5
B	Ministerio del Postconflicto	5	5
C	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	4	4
D	ANT	3	4
E	ADR	3	4
F	Prosperidad Social	4	3
G	Unidad para la Atención y Reparación Integral a Víctimas –UARIV	2	4
H	Unidad Nacional para la gestión del Riesgo de Desastres –UNGRD	1	2
I	Gobernaciones y Alcaldías	3	4
J	Direcciones territoriales de ART	3	4
K	Consejos Departamentales y Municipales para la Gestión del Riesgo de Desastres	2	3
L	Secretarías Departamentales y Municipales de Desarrollo Agropecuario	1	2
M	Direcciones territoriales de la ADR, ANT	2	3

ID	Nombre Interesado	Poder	Influencia
N	ONG y Organizaciones de la Sociedad Civil	1	2
O	Prestadores de servicios técnicos rurales	2	1
P	Organizaciones de base (Consejos Afrodescendientes, Resguardos indígenas,) y Juntas de Acción Comunal	3	5

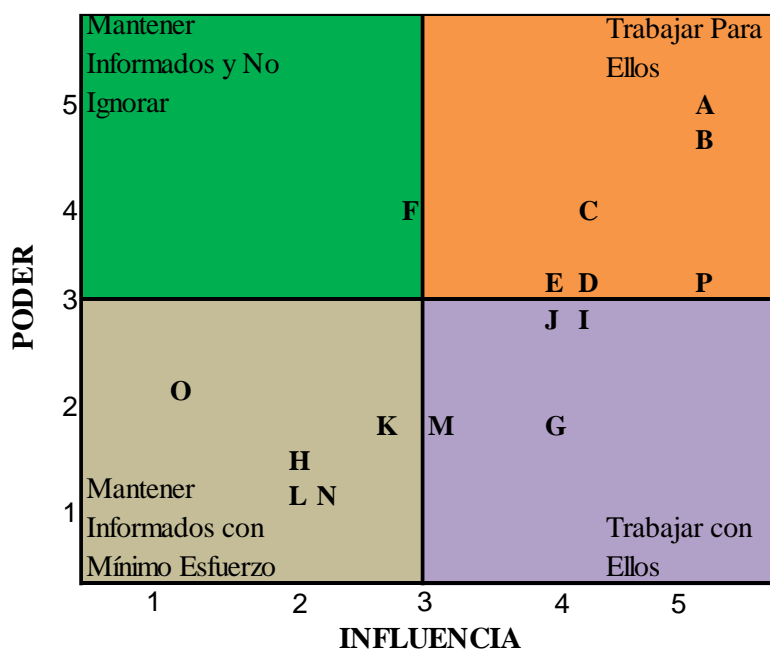


Figura 22 Matriz poder vs influencia

(Fuente: propia de los autores)

6.9.3. Estrategias para involucrar los interesados

En el apéndice BB se podrán evidenciar las estrategias de involucramiento, con el propósito de asegurar la participación activa y satisfacción de los interesados durante el proyecto, así como sus necesidades, intereses, influencia, poder y posición con respecto al mismo:

Ver Apéndice BB (Estrategias para involucrar los interesados)

Conclusiones

- Mediante al correcto desarrollo del proyecto y de sus planes subsidiarios con los recursos y direccionamientos de la Agencia de Gobierno, se pudo evidenciar que los planes de acción social y activación económica a poblaciones vulnerables pueden generar un impacto socio cultural importante, potencializando la producción y comercialización en los mercados nacionales inicialmente y mejorando la calidad de vida de las comunidades foco, para que en el mediano plazo el progreso sustancial de las familias permita mejores oportunidades para las próximas generaciones, ya que el 15% de la población nacional ha sido víctima de la guerra, en el mediano plazo, la constante implementación de proyectos como este pueden reducir este indicador.
- Al desarrollar las capacidades productivas y de crecimiento de las 200 familias foco del proyecto, podemos contribuir de manera tangible e intangible a tener un mejor país y a fortalecer los conocimientos agro industriales de las poblaciones, permitiendo que con la ayuda de las unidades productivas, puedan ser sustentables y tengan inclusión en mercados regionales, participación en la economía nacional, garantizando una nivelación social y permitiendo el acceso a garantías, prevaleciendo siempre sus derechos.
- La correcta estrategia, enfoque, integración y puesta en marcha de las unidades productivas con su desempeño óptimo y correcta operación por parte de las familias de los Municipios de Dabeiba y Planadas, permite contribuir por cosecha en condiciones idóneas, al 12% de aumento en la producción y exportación de café a nivel país, ya que según la Federación Nacional de Cafeteros, la producción aumentó de 4,6 Millones de Sacos a 5,1 Millones para 2017, por lo que el papel de los pequeños productores es importante para aprovechar las oportunidades de crecimiento y aumento de producción a nivel regional, mejorando la economía e ingresos de las familias.
- El uso y fortalecimiento de conocimientos enfocados al material, recomendaciones y pautas dadas por el PMI® para la Dirección de Proyectos permitió definir procesos estratégicos y metodologías adecuados para el desarrollo del proyecto, lo que facilitó la definición de actividades fluidas y correlacionadas entre las áreas, también generó un aporte personal en el crecimiento profesional y en el entorno laboral al desarrollar conocimientos aplicables en múltiples campos de nuestra vida.

Referencias

- PRODOC (2017) (Documento Técnico del Proyecto “Actividades de Desarrollo Económico y Productivo en Zona Rural de los Municipios de Planadas Tolima y Dabeiba Antioquia”
FAO – Agencia de Gobierno)
- Lledó, Pablo (PMP) (2013). Administración de proyectos: El ABC para un Director de proyectos exitoso. 3ra ed. – Victoria, BC, Canadá: el autor.
- Torres Hernández, Zacarías, Torres Martínez, Helí (2014). Administración de proyectos.
- Project Management Institute (PMI®) (2017). GUÍA DE LOS FUNDAMENTOS PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS (Guía del PMBOK®). Sexta Edición.
- Buchtik, Liliana (PMP) (2012). Secretos para dominar la Gestión de Riesgos en Proyectos. Primera Edición.
- Organización de las Naciones Unidad para la Alimentación y la Agricultura. Recuperado de <http://www.fao.org/colombia/fao-en-colombia/es/>
- Sistema de Información Geográfica Para la Planeación y Ordenamiento Territorial. Recuperado de http://sigotn.igac.gov.co/sigotn/frames_pagina.aspx
- Ministerio de Minas y Energía - IngeoMinas Recuperado de http://200.119.88.135/RSNC/Mapa_Microzonifica_Sismica.pdf
- Federación Colombiana de Municipios Recuperado de https://www2.fcm.org.co/index.php?id=140&no_cache=1
- Sistema de Información Ambiental de Colombia. Recuperado de <http://sig.anla.gov.co:8083/>
- Alcaldía del Municipio de Dabeiba – Antioquia. www.dabeiba.gov.co
- Alcaldía del Municipio de Planadas – Tolima. www.planadas-tolima.gov.co
- El valor de un Análisis del ciclo de vida. Recuperado de <https://www.expoknews.com/el-valor-de-un-analisis-de-ciclo-de-vida/>
- La historia de las cosas. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=ykfp1WvVqAY>

Departamento Nacional de Planeación. Recuperado de
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Guia%20Metodologica%20Formulacion%20-%202010.pdf>

Barato, J. (2015) El director de proyectos a examen: guía de estudio en español para la capacitación del Director de Proyectos. Ediciones Díaz de Santos

Apéndices

Apéndice A Esquema Institucional - Formulación de Proyectos

(Fuente: FAO United Nations)

[illegible]

4. Implementación y Monitoreo	1. Inicio de actividades	Actualización del plan de contratación (de acuerdo a diagnóstico y acuerdos con beneficiarios, contrapartes, equipo técnico....)	Actualización del plan de contratación (de acuerdo a diagnóstico y acuerdos con beneficiarios, contrapartes, equipo técnico....)	1	Actualización del plan de contratación (de acuerdo a diagnóstico y acuerdos con beneficiarios, contrapartes, equipo técnico....)	1	Actualización del plan de contratación (de acuerdo a diagnóstico y acuerdos con beneficiarios, contrapartes, equipo técnico....)	1	Actualización del plan de contratación (de acuerdo a diagnóstico y acuerdos con beneficiarios, contrapartes, equipo técnico....)	1
4. Implementación y Monitoreo	1. Inicio de actividades	Aprobación y socialización del plan de contratación para dar inicio a la intervención Apoyo en la revisión del Plan de trabajo y la Matriz de Marco Lógico al director o	Aprobación y socialización del plan de contratación para dar inicio a la intervención	1	Aprobación del plan de contratación para dar inicio a la intervención	1	Aprobación del plan de contratación para dar inicio a la intervención	1	Aprobación del plan de contratación para dar inicio a la intervención	1
4. Implementación y Monitoreo	1. Inicio de actividades	Inicio	Oficializar la participación a Entidades Gobierno y contrapartes para conocimiento de inicio de proyecto	1						
4. Implementación y Monitoreo	1. Inicio de actividades	Participación comités, actas de inicio	Participación comités, actas de inicio	1	Participación comités, actas de inicio	2	Participación comités, actas de inicio	1	Participación comités, actas de inicio	2
4. Implementación y Monitoreo	1. Inicio de actividades	Solicitud de desembolsos					Solicitud de desembolsos	1		
4. Implementación y Monitoreo	1. Inicio de actividades	Apertura de convocatorias, publicación de TORs							Apertura de convocatorias, publicación de TORs	1
4. Implementación y Monitoreo	1. Inicio de actividades	Selección de personal							Selección de personal	1
4. Implementación y Monitoreo	1. Inicio de actividades	Apoyo al inicio del Proyecto al Director o Coordinador de proyecto (revisión de presupuestos, inducción)	Asignación de responsabilidades e inducción al personal de la intervención	1	Inducción al personal de la intervención	1	Asignación de responsabilidades e inducción al personal de la intervención	1	Asignación de responsabilidades e inducción al personal de la intervención	1
4. Implementación y Monitoreo	1. Inicio de actividades	Enlazar a OT. Con el Coordinador del proyecto	Enlazar a OT. Con el responsable del proyecto	1						

Ciclo Proyecto	ACTIVIDADES POR FASE	ACTIVIDADES POR FASE	Programas	P	Gestión territorial	P	Gestión operaciones y finanzas	P	Administrativa y financiera	P
4. Implementación y Monitoreo	2. Implementación	Gestión de Compras (Revisión plan de Compras)					Gestión de Compras (Revisión plan de Compras)	1	Gestión de Compras (Revisión plan de Compras)	2
4. Implementación y Monitoreo	2. Implementación	Gestión de Viajes					Gestión de Viajes	1		
4. Implementación y Monitoreo	2. Implementación	Gestión de Cartas de Acuerdo	Gestión de Cartas de Acuerdo	2	Gestión de Cartas de Acuerdo	2	Gestión de Cartas de Acuerdo	1		
4. Implementación y Monitoreo	2. Implementación	Planeación y realización de Eventos	Planeación y realización de Eventos	2	Planeación y realización de Eventos	2	Planeación y realización de Eventos	1		
4. Implementación y Monitoreo	2. Implementación	Gestión de Memorandos de	Gestión de Memorandos de	1	Gestión de Memorandos de	2			Gestión de Memorandos de	1
4. Implementación y Monitoreo	2. Implementación	Apoyo financiero y legal					Apoyo financiero y legal	2	Apoyo financiero y legal	1
4. Implementación y Monitoreo	2. Implementación	Apoyo en contratación					Apoyo en contratación	1		
4. Implementación y Monitoreo	3. Monitoreo, Reporte y evaluación del desempeño	Elaboración de Plan de Monitoreo	Elaboración de Plan de Monitoreo	1	Elaboración de Plan de Monitoreo	1				
4. Implementación y Monitoreo	3. Monitoreo, Reporte y evaluación del desempeño	Solicitud de informes	Preparación de informes técnicos	1			Preparación de informes financieros	1	Preparación de informes financieros	2
4. Implementación y Monitoreo	3. Monitoreo, Reporte y evaluación del desempeño	Validación de informes	Validación de informes	1			Validación de informes	1		
4. Implementación y Monitoreo	3. Monitoreo, Reporte y evaluación del desempeño	Revisión presupuestales					Revisión presupuestales	1	Revisión presupuestales	1
4. Implementación y Monitoreo	3. Monitoreo, Reporte y evaluación del desempeño	Monitoreo y estimación del delivery	Monitoreo y estimación del delivery	2			Monitoreo y estimación del delivery	1	Monitoreo y estimación del delivery	1
5. Evaluación	1. Evaluación de desempeño del	Evaluación de desempeño del Proyecto	Evaluación de desempeño del Proyecto	1	Evaluación de desempeño del Proyecto	1	Evaluación de desempeño del Proyecto	1	Evaluación de desempeño del Proyecto	1
6. Cierre	1. Cierre Operacional	Avisar al coordinador del proyecto el cierre operacional y necesidad de entrega de los últimos insumos			Avisar al coordinador del proyecto el cierre operacional y necesidad de entrega de los últimos insumos	1	Avisar al coordinador del proyecto el cierre operacional y necesidad de entrega de los últimos insumos	1		
6. Cierre	1. Cierre Operacional	Realización de inventario			Realización de inventario (dotación de oficinas)	1	Realización de inventario	1		
6. Cierre	1. Cierre Operacional	Cambiar el estatus del proyecto en FPMIS a actividades completadas, cumplimiento de compromisos de cierre, informe final debidamente aprobado por LTO y asignación del recurso, equipos transferidos e	Cambiar el estatus del proyecto en FPMIS a actividades completadas, cumplimiento de compromisos de cierre, informe final debidamente aprobado por LTO y asignación del recurso, equipos transferidos e	1			Cambiar el estatus del proyecto en FPMIS a actividades completadas, cumplimiento de compromisos de cierre, informe final debidamente aprobado por LTO y asignación del recurso, equipos transferidos e	1		
6. Cierre	1. Cierre Operacional	Llenado de formato de cierre	Llenado de formato de cierre	2			Llenado de formato de cierre	1		
6. Cierre	2. Cierre Financiero	Revisión presupuestal final					Revisión presupuestal final	1	Revisión presupuestal final	2

(Fuente FAO United Nations)

[illegible]

[illegible]

FORMATO PLAN OPERATIVO

Símbolo del proyecto:	UTF/COL/099/COL
------------------------------	------------------------



Organización de las Naciones Unidas
para la Alimentación y la Agricultura

P5	Lineamientos, instrumentos para la prestación del servicio de asistencia técnica agropecuaria de la ADR formulados
-----------	---

[illegible]

FORMATO PLAN OPERATIVO

Símbolo del proyecto:	UTF/COL/099/COL
------------------------------	------------------------



P	Planes de acompañamiento para fortalecer la asociatividad implementados en los territorios
----------	--

[illegible]

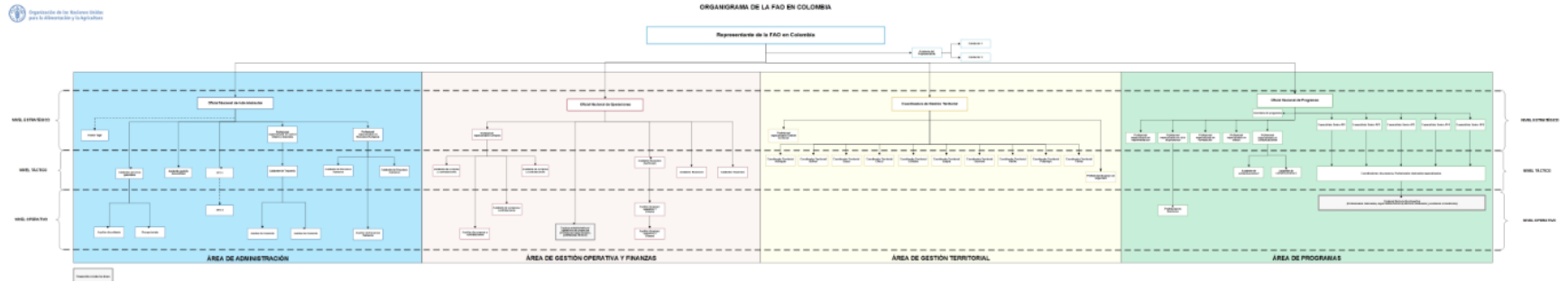
[illegible]

[illegible]

[illegible]

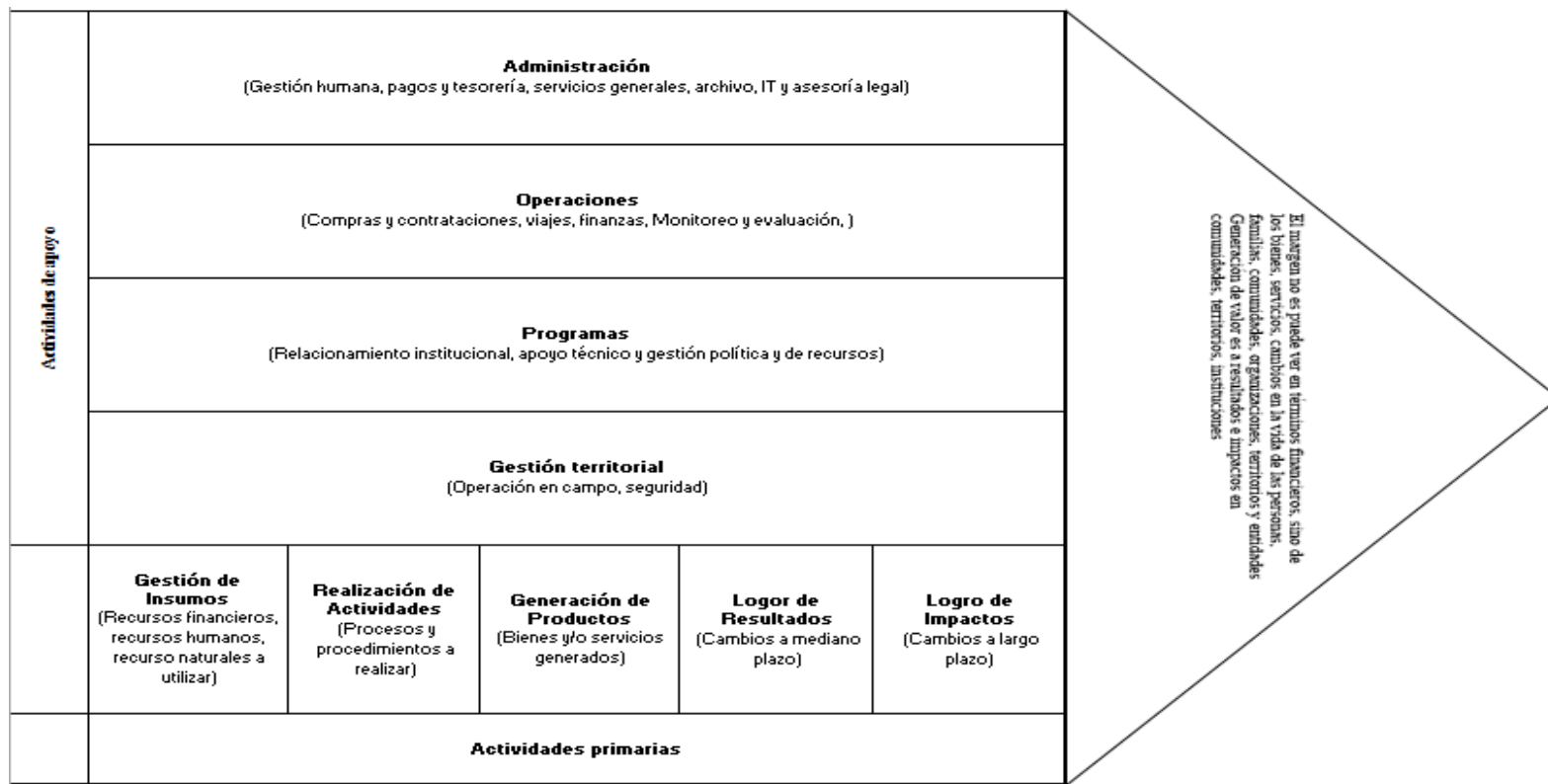
[illegible]

(Fuente FAO United Nations)



Apéndice D Cadena de Valor de la Organización FAO

(Fuente: FAO United Nations)



Apéndice E Datos Para Graficar el Punto de Equilibrio

(Fuente: Propia de los Autores)

Arrobas	Ingreso total	Costos variables totales	Costos fijos	Utilidad Operativa
2.000	\$ 138.475.000	\$ 135.214.000	\$ 5.540.000	-\$ 2.279.000
2.300	\$ 159.246.250	\$ 155.496.100	\$ 5.540.000	-\$ 1.789.850
2.600	\$ 180.017.500	\$ 175.778.200	\$ 5.540.000	-\$ 1.300.700
2.900	\$ 200.788.750	\$ 196.060.300	\$ 5.540.000	-\$ 811.550
3.200	\$ 221.560.000	\$ 216.342.400	\$ 5.540.000	-\$ 322.400
3.398	\$ 235.250.383	\$ 229.710.383	\$ 5.540.000	\$ 0
3.500	\$ 242.331.250	\$ 236.624.500	\$ 5.540.000	\$ 166.750
3.800	\$ 263.102.500	\$ 256.906.600	\$ 5.540.000	\$ 655.900
4.100	\$ 283.873.750	\$ 277.188.700	\$ 5.540.000	\$ 1.145.050
4.400	\$ 304.645.000	\$ 297.470.800	\$ 5.540.000	\$ 1.634.200
4.700	\$ 325.416.250	\$ 317.752.900	\$ 5.540.000	\$ 2.123.350
5.000	\$ 346.187.500	\$ 338.035.000	\$ 5.540.000	\$ 2.612.500
5.300	\$ 366.958.750	\$ 358.317.100	\$ 5.540.000	\$ 3.101.650
5.600	\$ 387.730.000	\$ 378.599.200	\$ 5.540.000	\$ 3.590.800
5.900	\$ 408.501.250	\$ 398.881.300	\$ 5.540.000	\$ 4.079.950
6.200	\$ 429.272.500	\$ 419.163.400	\$ 5.540.000	\$ 4.569.100
6.500	\$ 450.043.750	\$ 439.445.500	\$ 5.540.000	\$ 5.058.250
6.800	\$ 470.815.000	\$ 459.727.600	\$ 5.540.000	\$ 5.547.400
7.100	\$ 491.586.250	\$ 480.009.700	\$ 5.540.000	\$ 6.036.550
7.400	\$ 512.357.500	\$ 500.291.800	\$ 5.540.000	\$ 6.525.700
7.700	\$ 533.128.750	\$ 520.573.900	\$ 5.540.000	\$ 7.014.850
8.000	\$ 553.900.000	\$ 540.856.000	\$ 5.540.000	\$ 7.504.000
8.300	\$ 574.671.250	\$ 561.138.100	\$ 5.540.000	\$ 7.993.150
8.600	\$ 595.442.500	\$ 581.420.200	\$ 5.540.000	\$ 8.482.300
8.900	\$ 616.213.750	\$ 601.702.300	\$ 5.540.000	\$ 8.971.450
9.200	\$ 636.985.000	\$ 621.984.400	\$ 5.540.000	\$ 9.460.600
9.500	\$ 657.756.250	\$ 642.266.500	\$ 5.540.000	\$ 9.949.750
9.800	\$ 678.527.500	\$ 662.548.600	\$ 5.540.000	\$ 10.438.900
10.100	\$ 699.298.750	\$ 682.830.700	\$ 5.540.000	\$ 10.928.050
10.400	\$ 720.070.000	\$ 703.112.800	\$ 5.540.000	\$ 11.417.200
10.700	\$ 740.841.250	\$ 723.394.900	\$ 5.540.000	\$ 11.906.350
11.000	\$ 761.612.500	\$ 743.677.000	\$ 5.540.000	\$ 12.395.500
11.300	\$ 782.383.750	\$ 763.959.100	\$ 5.540.000	\$ 12.884.650

Arrobas	Ingreso total	Costos variables totales	Costos fijos	Utilidad Operativa
11.600	\$ 803.155.000	\$ 784.241.200	\$ 5.540.000	\$ 13.373.800
11.900	\$ 823.926.250	\$ 804.523.300	\$ 5.540.000	\$ 13.862.950
12.200	\$ 844.697.500	\$ 824.805.400	\$ 5.540.000	\$ 14.352.100
12.500	\$ 865.468.750	\$ 845.087.500	\$ 5.540.000	\$ 14.841.250
12.800	\$ 886.240.000	\$ 865.369.600	\$ 5.540.000	\$ 15.330.400
13.100	\$ 907.011.250	\$ 885.651.700	\$ 5.540.000	\$ 15.819.550
13.400	\$ 927.782.500	\$ 905.933.800	\$ 5.540.000	\$ 16.308.700
13.700	\$ 948.553.750	\$ 926.215.900	\$ 5.540.000	\$ 16.797.850
14.000	\$ 969.325.000	\$ 946.498.000	\$ 5.540.000	\$ 17.287.000
14.300	\$ 990.096.250	\$ 966.780.100	\$ 5.540.000	\$ 17.776.150
14.600	\$ 1.010.867.500	\$ 987.062.200	\$ 5.540.000	\$ 18.265.300
		\$		
14.900	\$ 1.031.638.750	1.007.344.300	\$ 5.540.000	\$ 18.754.450
		\$		
15.200	\$ 1.052.410.000	1.027.626.400	\$ 5.540.000	\$ 19.243.600
		\$		
15.500	\$ 1.073.181.250	1.047.908.500	\$ 5.540.000	\$ 19.732.750
		\$		
15.800	\$ 1.093.952.500	1.068.190.600	\$ 5.540.000	\$ 20.221.900
		\$		
16.100	\$ 1.114.723.750	1.088.472.700	\$ 5.540.000	\$ 20.711.050
		\$		
16.400	\$ 1.135.495.000	1.108.754.800	\$ 5.540.000	\$ 21.200.200
		\$		
16.700	\$ 1.156.266.250	1.129.036.900	\$ 5.540.000	\$ 21.689.350
		\$		
17.000	\$ 1.177.037.500	1.149.319.000	\$ 5.540.000	\$ 22.178.500

Apéndice F Análisis PESTLE

(Fuente: Propia de los Autores)

Componente	Factor	Descripción del factor en el entorno del proyecto	Fase de análisis							Nivel de incidencia	¿Describa cómo incide en el proyecto?	¿Cómo potenciaría los efectos positivos y disminuiría los negativos?
			I	P	I _m	C	Cr	M _n	N	I	P	Mp
Ambiental	Suelos	En las zonas se presentan sectores con una humedad desfavorable en el terreno, limitando la cosecha.	x						x		Podría limitar o fracturar el cronograma del desarrollo del proyecto en la siembra y crecimiento de plántulas.	Durante la identificación y asignación de las zonas de siembra se realizarán estudios de suelo que permitan asegurar condiciones óptimas para la siembra de café.
Ambiental	Agua	Los factores de calidad podrían presentar una incidencia en la siembra de la zona.	x						x		Se podría presentar una afectación en el desempeño del crecimiento de las plantas y la calidad del producto obtenido.	Se realizarán análisis químicos del agua y las principales fuentes hídricas que alimentaran el proceso de cultivo para mitigar el impacto en el proceso de cosecha.
Político	Conflicto	Son zonas de alto conflicto armado entre fuerzas militares, guerrilla y paramilitares.		x					x		Podría generar retrasos y afectaciones en el cronograma del proyecto, a su vez podría limitar la rotación de personal para seguimiento del proyecto y transporte de materiales e insumos.	Se asegurará con la Sexta y Cuarta Brigada del Ejército los procesos de acompañamiento respectivo para garantizar el éxito del cronograma y del proyecto, generando el beneficio esperado a la comunidad.
Político	Relaciones de Poder	Existen intereses económicos que promueven la	x								Se podrían realizar fraudes en la compra de suministros o procesos de	Se acordará con la entidad de estado que los recursos y sus procesos de

Componente	Factor	Descripción del factor en el entorno del proyecto	Fase de análisis						Nivel de incidencia			¿Describa cómo incide en el proyecto?	¿Cómo potenciaría los efectos positivos y disminuiría los negativos?
			I	P	I _m	C	Cr	M _n	N	I	P		
		corrupción gubernamental en la zona a partir de la disposición de recursos del estado a la población del municipio.							x			contratación de suministros y maquinaria del proyecto.	abastecimiento y seguimiento sean manejados directamente por la FAO para no tener un paso de recursos por las arcas de la Alcaldía del Municipio.
Social	Cultural	Su identidad, condición y estructura familiar convierten el proyecto en una oportunidad para un mejor futuro.	x								x	Las familias foco del proyecto y su motivación por una nueva sociedad incluyente con más oportunidades para los suyos, permite la disposición y compromiso para el éxito del proyecto.	Se realizarán planes de escuelas rurales para la capacitación en los procesos aplicados para la producción, procesamiento y siembra de café en el municipio, con oportunidades a mediano plazo de comercialización para activar de forma sustancial la economía en la zona.
Tecnológico	Tecnología disponible	Herramientas y conocimientos tecnológicos en la comunidad foco del proyecto y sus principales colaboradores en la zona.		x					x			Gran parte de las familias que participarán en el proyecto no cuentan con un conocimiento básico en tecnologías de producción y herramientas cómo equipos de cómputo, lo que podría generar retrasos en las capacitaciones y escuelas rurales para las	Se realizarán jornadas de avanzada en capacitación de informática y datos con los participantes que tengan conocimientos básicos, a fin de tener integrantes satélites que trabajen en el proyecto adquiriendo los conocimientos requeridos y estos a su vez transmitan al resto de los integrantes de las familias beneficiarias

Componente	Factor	Descripción del factor en el entorno del proyecto	Fase de análisis						Nivel de incidencia			¿Describa cómo incide en el proyecto?	¿Cómo potenciaría los efectos positivos y disminuiría los negativos?
			I	P	I _m	C	Cr	M _n	N ^I	P	Mp		
												tecnologías que se del proyecto en los dos piensan implementar en municipios. la comunidad para la siembra y cosecha de café.	
Económico	Vulnerabilidad	Poblaciones olvidadas, con un índice de escolaridad bajo, temerosos de su entorno y con muy pocas oportunidades.		x						x		Generará un impacto positivo dado que esta población se sentirá incluida y motivada a trabajar en un proyecto para beneficio de su entorno, su economía y sobre todo sus familias.	Generar durante el desarrollo del proyecto, planes de activación de escolaridad, planes de motivación cómo actividades de participación recreativa de todas las comunidades foco del proyecto a fin de retornar la confianza y tranquilidad a la población, esto contribuirá positivamente en la importancia que le darán al proyecto.
Económico	Volúmenes, flujos e infraestructura de producción	Poblaciones sin capacidad productiva, sin equipos ni conocimiento para influenciar la participación sostenible de la comunidad.	x						x			Aunque no se cuenta con infraestructura, precisamente ese es el foco inicial de proyecto más la transmisión de conocimiento, lo que permitirá aumentar la rotación y flujos de materias e insumos mediante los activos propuestos en el proyecto para la activación de la	El cronograma del proyecto contemplará una serie de maquinarias que abrirán y asegurarán el proceso completo de producción de café y su respectiva transferencia de conocimiento en las áreas que abarca el agro base cafetero, lo que permitirá la reducción de índices

Componente	Factor	Descripción del factor en el entorno del proyecto	Fase de análisis						Nivel de incidencia			¿Describa cómo incide en el proyecto?	¿Cómo potenciaría los efectos positivos y disminuiría los negativos?
			I	P	I _m	C	Cr	M _n	N ^I	P	Mp		
												economía en las poblaciones.	negativos del entorno a beneficio de la población.
Legal	Permisos y trámites ambientales	Permisos de estudios de suelos, análisis químicos del agua de los municipios	x								x	Las licencias y permisos son parte vital para cumplir con el cronograma planteado, incidiendo positivamente, asegurando el inicio y desarrollo del proyecto en los municipios.	La entidad de Gobierno que dispuso los recursos en cooperación con otras entidades territoriales y ambientales, realizan un apoyo en la asignación de las licencias y permisos para el desarrollo de los procedimientos requeridos, de igual forma se contempla un plan alternativo de identificación de posibles nuevas operaciones a fin de ir tramitando de forma anticipada los permisos a fin de evitar impases en la ejecución.

Apéndice G Estrategias de Mitigación de Impacto Ambiental

(Fuente: Propia de los Autores)

Nombre de la estrategia	Principales actividades de la estrategia	Objetivo	Meta
Optimizar el consumo de Energía y reducción de emisiones CO2	<p>6 Verificar continuidad operativa de los equipos para definir protocolo de apagado cuando no estén en uso.</p> <p>7 Realizar campaña con los involucrados de las unidades productivas sobre la importancia de apagar los equipos cuando no estén en uso.</p> <p>8 Implementar tarjetas de nota mental en los equipos para recordar el apagado.</p> <p>9 Realizar plan de seguimiento sobre consumos de energía eléctrica de forma trimestral para verificar la funcionalidad del ahorro.</p> <p>10 Elaborar matriz PHVA para el aseguramiento en el correcto desarrollo e implementación de la estrategia.</p> <p>11 Realizar encuentros con los involucrados de las unidades productivas para socializar el estado de la disminución del consumo de energía eléctrica.</p>	Optimizar el consumo de energía eléctrica y las emisiones de CO2 derivados de los equipos instalados y facilidades requeridas en las unidades productivas.	Disminución del consumo de energía eléctrica y emisiones de CO2 por consumo en un 20% en las unidades productivas en un plazo máximo de 2 años.
Control y reducción en el consumo de agua	<p>1. Socializar con los involucrados de las unidades productivas sobre la estrategia para crear cooperación y concientización.</p> <p>2. Definir plan de recolección de aguas lluvias y de riegos.</p> <p>3. Establecer almacenamiento de las aguas para su nueva disposición.</p> <p>4. Diseñar plan de distribución de aguas para riegos, baños, limpieza y demás necesidades.</p> <p>5. Colocar tarjetas para recordar la disminución en consumos de agua potable a partir de la reutilización.</p> <p>6. Establecer un plan de control y aseguramiento de las facilidades diseñadas para garantizar la continuidad y disposición del agua reutilizada en las necesidades de cada unidad productiva, principalmente en los riegos.</p>	Mejorar y optimizar gradualmente el consumo de agua y la disposición de vertimientos en las unidades productivas de Dabieba y Planadas.	Disminución del consumo de agua potable para consumo y de fuentes hídricas naturales para riego en un 20% a partir de la reutilización y captación de aguas lluvias, en un plazo máximo de dos años.

Nombre de la estrategia	Principales actividades de la estrategia	Objetivo	Meta
Aprovechamiento y reutilización de residuos reciclables	<ol style="list-style-type: none"> 1. Socializar con los integrantes de la unidad productiva sobre la estrategia. 2. Revisar e identificar las áreas en las que se podrían aprovechar los residuos reciclables. 3. Definir los elementos reutilizables. 4. Diseñar elementos según áreas funcionales de las unidades productivas para cubrir necesidades de las mismas. 5. Establecer procedimientos para el manejo y disposición de los residuos que serán reutilizables. 6. Concientizar a los involucrados sobre la importancia de la selección y disposición del material reutilizable. 7. Realizar plan de seguimiento para asegurar la funcionalidad y buen desempeño e implementación de la estrategia en las unidades productivas. 	Utilizar los materiales y/o residuos reciclables para el aprovechamiento y construcción de elementos que sean útiles en las unidades productivas en Dabeiba y Planadas.	Reducción en la generación y disposición de residuos y disminución de insumos a partir de la reusabilidad de materiales implementando su funcionalidad.

Apéndice H Entregable Bases de Datos Beneficiarios

(Fuente: Propia de los Autores)

#	<u>APELLIDO 1</u>	<u>APELLIDO 2</u>	<u>NOMBRE 1</u>	<u>NOMBRE 2</u>	<u>CEDULA</u>	VEREDA DABEIBA
1	FLOREZ	HOLGUIN	MARCO	ISABELINA	5.070.479	ARMENIA
2	MANCO	ATEHORTUA	NORBAIRO	JHON	5.141.470	EL PLAN
3	AMAYA	MARTINEZ	MARTA		4.232.333	FILO DE LA CRUZ
4	ATEHORTUA	HOYOS	DORA	DARIO	9.685.096	CAMPARRUSIA
5	DURANGO	SALAS	MARIA DE LOS ANGELES	JESUS	7.838.246	EL ARROYO
6	GRACIANO	GRACIANO	JUAN	LUZ	1.690.787	FLORIDA
7	GRACIANO	DUARTE	DIOFANOR	AMADO	6.572.860	SAN AGUSTIN
8	MUÑOZ	HOLGUIN	AMADIS	ORLANDO	7.069.932	EL JORDAN
9	GUISAO	AMAYA	GUSTAVO	JORGE	9.541.223	EL ARROYO
10	HIGUITA	HIGUITA	JOSIAS	WILINTON	7.921.046	FLORIDA
11	AVALOS	MORENO	OMAR	WILLIAM	8.056.882	EL JORDAN
12	SALAS	DE TUBERQUIA	LUIS	FABIO	1.322.740	FLORIDA
13	USUGA	CASTAÑO	ARGELIS	ALFONSO	3.538.246	FLORIDA
14	VALLE	DAVID	DORA	HENRY	1.191.357	EL PLANCITO
15	DAVID	LEYTON	GILDARDO	HERY	5.504.258	LA FORTUNA
16	GRACIANO	RIVERA	JOSE	MARIO	8.989.954	FLORIDA
17	URREGO	VARGAS	MARIA	WILLIAN	1.959.471	FLORIDA
18	URREGO	SEPULVEDA	YON	DIOGENES	7.573.085	EL PLANCITO
19	BETANCUR	BOTERO	ABELARDO	HERMIS	5.998.215	FLORIDA
20	BEDOYA	URIBE	MARIA	WILLIAN	5.657.935	JORDAN
21	CASTAÑO	BEDOYA	JORGE	ABEL	1.028.964	FORTUNA
22	VARELAS	AMAYA	OMAIRA	OMAR	5.391.212	EL JORDAN
23	MANCO	LOPEZ	TRUMAN	ALEXANDER	4.473.958	CAMPARRUSIA
24	CASTAÑO	RUIZ	MARIA	ELKYN	4.449.765	EL PLAN

#	<u>APELLIDO 1</u>	<u>APELLIDO 2</u>	<u>NOMBRE 1</u>	<u>NOMBRE 2</u>	<u>CEDULA</u>	VEREDA DABEIBA
25	CASTAÑO	CARMONA	NORFA	ISRAEL	8.100.357	EL PLAN
26	GRACIANO	BORJA	LUIS	ALVARO	3.472.260	LA FORTUNA
27	QUIROZ	ZAPATA	LUIS	JOSE	2.663.671	LA FORTUNA
28	ARANGO	SEPULVEDA	DARLINSON	HUMBERTO	8.103.716	JORDAN
29	OLGIN	URIBE	JOSE	SAUL	4.693.546	JORDAN
30	CARDONA	ATEHORTUA	JOSÉ	LEONEL	2.048.516	JORDAN
31	HOLGUIN	ARREDONDO	FLOR	LUIS	8.057.406	FILO DE LA CRUZ
32	GRACIANO	VARGAS	JAIME	NELSON	6.331.203	CAMPARRUSIA
33	BEDOYA	DAVID	NOLBERTO	ANGELA	5.731.713	EL PLANCITO
34	VARELA	PEREZ	NOLBERTO	ALVARO	6.119.708	EL JORDAN
35	BETANCUR	HIGUITA	PEDRO	ALVARO	6.946.131	EL PLANCITO
36	VARELAS	USUGA	EFRAIN	UVERLY	3.180.751	FILO DE LA CRUZ
37	GUISAO	VARELAS	FERNANDO	CONSUELO	5.452.738	FILO DE LA CRUZ
38	SILVA	MORENO	JHON	URIEL	7.362.333	JORDAN
39	RIVERA	LOPEZ	JUAN	ABRAHAM	1.789.108	FLORIDA
40	HOLGUIN	DE CARDONA	PABLO	ARGEMIRO	7.277.595	JORDAN
41	USUGA	LOPEZ	PABLO	LUZ	5.843.955	BETANIA
42	SEPULVEDA	MAZO	AICARDO	GONZALO	3.594.263	FLORIDA
43	MAZO	GRACIANO	ANA	LUIS	7.699.406	EL PLAN
44	VARGAS	DAVID	ANTONIO	LUIS	6.263.279	EL PLAN
45	DAVID	FLOREZ	DIOFANOR	ANIVAL	8.964.781	BARRANCON
46	CASTAÑO	ROJAS	EDILBERTO	EFILARDO	8.386.025	FLORIDA
47	MANCO	MORENO	GEORGINA	ERICA	7.761.289	LA FORTUNA
48	CARTAGENA	MANCO	JHON	ERICK	4.046.435	LA FORTUNA
49	CARVAJAL	ATEHORTUA	JOSE	FREDY	4.036.254	FILO DE LA CRUZ
50	LOPEZ	TUBERQUIA	MARIA	FREDY	2.318.446	EL PLAN
51	RENGIFO	MARTINEZ	MIGEL	HUGO	9.297.360	FLORIDA

#	<u>APELLIDO 1</u>	<u>APELLIDO 2</u>	<u>NOMBRE 1</u>	<u>NOMBRE 2</u>	<u>CEDULA</u>	VEREDA DABEIBA
52	HOLGUIN	GRACIANO	UBANER	JOAQUIN	2.533.349	JORDAN
53	SANTANA	BENITEZ	JHON	JOSE	3.088.501	EL JORDAN
54	HOYOS	VERA	NELSON	RODRIGO	7.039.745	ARMENIA
55	VERA	LOPEZ	AGUSTIN	DELCI	4.658.802	ARMENIA
56	FLOREZ	DE CARDONA	BERTOLDINA	MARLY	8.665.393	EL PLAN
57	CASTAÑO	CORREA	CARMEN	WILTON	3.219.754	FLORIDA
58	ARANGO	MANCO	JHON	DORA	9.967.700	FLORIDA
59	SEPULVEDA	USUGA	MARIA	DEYMEN	7.469.077	FLORIDA
60	TUBERQUIA	USUGA	MARIA	ANDRES	3.594.126	EL PLANCITO
61	CASTAÑO	DAVID	MARIBEL	JHON	1.273.708	EL PLANCITO
62	BORJA	HOLGUIN	RUBEN	JUAN	7.065.733	EL CALICHE
63	VELASQUEZ	HOYOS	SANTIAGO	ANIBAL	2.992.015	ARMENIA
64	BORJA	USUGA	WILDER	OTALVARO	8.042.991	JORDAN
65	ZAPATA	USUGA	EDILIA	BENILDO	1.935.203	EL ARROYO
66	MANCO	DAVID	JHOHAN	LUIS	2.234.429	EL PLAN
67	BEDOYA	OSORNO	JESUS	ROSAURA	6.628.315	EL PLAN
68	DAVID	LONDOÑO	JOSE	WALTER	3.994.392	EL PLAN
69	DAVID	DE TUBERQUIA	MARIA	ANTONIO	2.880.627	FILO DE LA CRUZ
70	URREGO	USUGA	ELENA	BEATRIZ	9.692.150	FILO DE LA CRUZ
71	DAVID	MUÑOZ	ORIEL	JOSE	2.948.863	EL CALICHE
72	GUISAO	GIRALDO	ANTONIO	GUILDARDO	1.061.218	EL CALICHE
73	HIGUITA	RIVERA	JAVIER	PEDRO	8.491.632	AGUALINDA
74	SALAS	CARTAGENA	JANED	UBER	5.622.700	EL CALICHE
75	GEORGE	GRACIANO	DE JESUS	WILIAN	9.822.159	AGUALINDA
76	MANCO	ROJAS	SALVADOR	MANUEL	5.883.673	FILO DE LA CRUZ
77	OSORIO	MAZO	DARLEY	DANIEL	9.456.063	AGUALINDA
78	GUISAO	MORENO	MISAEAL	ORFINIDIA	1.362.377	AGUA LINDA

<u>#</u>	<u>APELLIDO 1</u>	<u>APELLIDO 2</u>	<u>NOMBRE 1</u>	<u>NOMBRE 2</u>	<u>CEDULA</u>	<u>VEREDA DABEIBA</u>
79	SILVA	HIGUITA	JAIME	LUIS	4.456.339	FILO DE LA CRUZ
80	TORO	HIGUITA	JUAN	SAMUEL	1.986.448	AGUALINDA
81	HIGUITA	MARIN	JAIRO	ABELARDO	6.599.580	FILO DE LA CRUZ
82	LONDOÑO	DAVID	BLANCA	ZORAIDA	8.470.992	AGUALINDA
83	CASTAÑO	AGUILAR	TOBIAS	FRANQUELINA	6.095.918	EL TERCO
84	CARVAJAL	VASQUEZ	JOHANY	ISRAEL	1.839.603	PUEBLECITO
85	LOPEZ	BEDOYA	JAIRO	IUIS	3.265.364	LA CHIQUITA
86	GUISAO	TUBERQUIA	ANTONIO	WILLIAN	1.314.107	LLANO GRANDE URAMA
87	CASTAÑO	HOLGUIN	ISELA	EDWIN	8.571.300	PALO NEGRO
88	FLOREZ	OLGIN	LUCELLY	ROBINSON	1.138.987	CHACHAFRUTAL
89	VARGAS	DE USUGA	MARCO	ALVEIRO	2.053.350	LA CHIQUITA
90	OSORIO	BARRERA	LUIS	JHOANA	1.520.286	LA CHIQUITA
91	HINCAPIE	GRACIANO	MIGUEL	JOSE	2.918.906	URAMA
92	HOYOS	SUAREZ	ABRAHAM		6.392.489	CHARRASCAL
93	PUERTA	RUIZ	NANCY	ALBARO	7.571.046	URAMA
94	OSORIO	PUERTA	BERTULFO	ELEAZAR	5.754.356	LA DANTA
95	URREGO	SALAS	DIOFANOR	GLORIA	7.640.443	LA PALOMA
96	USUGA	GRACIANO	EDILBERTO	HUMBERTO	3.592.548	EL TERCO
97	URREGO	HOLGUIN	ANDERSON	JHON	3.587.004	LA PALOMA
98	GIRALDO	GRACIANO	EMILIO	JOAQUIN	8.479.679	EL TERCO
99	HOYOS	HOLGUIN	DE JESUS	NEVARDO	1.892.370	LA PALOMA
100	HOLGUIN	VARGAS	RIGOBERTO		9.851.410	LA PALOMA

<u>#</u>	<u>APELLIDO 1</u>	<u>APELLIDO 2</u>	<u>NOMBRE 1</u>	<u>NOMBRE 2</u>	<u>CEDULA</u>	<u>VEREDA</u>
1	HIGUITA	HOLGUIN	ALBERTO	CARLOS	6.377.470	EL PENCO
2	CARVAJAL	DAVID	OMAIRA	BLANCA	2.999.822	VILLA LUCRECIA
3	VARGAS	VARGAS	SENEDY	SENEDY	1.801.466	EL SINAI

4	MANCO	USUGA	AICARDO	AICARDO	4.779.108	EL AGUACATE
5	MORENO	LONDOÑO	ALEJANDRINA	ALEJANDRINA	1.991.861	VILLA LUCRECIA
6	POSSO	OQUENDO	JORGE	JORGE	8.503.940	EL RUIZ
7	USUGA	HIGUITA	AMPARO	AMPARO	10.369.644	EL AGUACATE
8	CARTAGENA	GEORGE	EVER	EVER	8.176.598	VERACRUZ
9	BOTERO	GEORGE	DARLEY	DARLEY	9.067.446	LA PALOMA
10	DUARTE	CARVAJAL	MISAEAL	MISAEAL	7.701.706	EL PENCO
11	MORENO	SEPULVEDA	JAIME	JAIME	8.847.874	GUALANDAY
12	DAVID	VERA	TOBIAS	JUAN	9.622.539	VILLA LUCRECIA
13	URIBE	MAZO	JOHANY	JAIRO	5.709.830	GUALANDAY
14	MAZO	VELASQUEZ	JAIRO	BLANCA	2.604.698	VILLA LUCRECIA
15	HOLGUIN	LOPEZ	ISELA	TOBIAS	7.976.253	EL RUIZ
16	DAVID	USUGA	LUCELLY	JOHANY	7.130.765	VILLA LUCRECIA
17	MAZO	URREGO	ABRAHAM	JAIRO	8.798.858	LA PALOMA
18	CORDOBA	URREGO	NANCY	ANTONIO	5.962.339	GUALANDAY
19	TORO	GRACIANO	DIOFANOR	ISELA	8.697.460	LA PALOMA
20	CASTAÑO	LEZCANO	EDILBERTO	LUCELLY	3.492.513	LA PALOMA
21	VARGAS	TAMAYO	JANETH	MARCO	3.208.047	VERACRUZ
22	VARELAS	VARGAS	LIRIO	LUIS	5.235.604	URAMA
23	GUISO	MORENO	WILMER	MIGUEL	3.051.882	EL SINAI
24	RODRIGUEZ	MORALES	ROBERTO	ABRAHAM	2.504.373	LA ROCHELA
25	ATEHORTUA	DURANGO	ALEJANDRO	NANCY	2.236.165	EL PENCO
26	RIVERA	CARVAJAL	ALICE	BERTULFO	2.978.022	LA FINARIA
27	OSORNO	MANCO	ALVARO	DIOFANOR	3.258.095	LA FINARIA
28	SALAS	GIRALDO	EDILBERTO	EDILBERTO	8.126.509	VILLA LUCRECIA
29	USUGA	USUGA	MARDELLY	MARTHA	6.962.905	VILLA LUCRECIA
30	DAVID	VARGAS	PORFIRIO	JOSE	6.640.339	EL GUALI
31	SALAS	MANCO	NOHEMY	JANETH	3.000.412	EL NEGRO

32	GRACIANO	RAMIREZ	EDILBERTO	LIRIO	4.220.477	EL AGUACATE
33	DAVID	URREGO	FRANQUELINA	JESUS	6.244.783	EL GUALI
34	GIRALDO	GIRALDO	LUIS	EDILBERTO	2.720.688	LA ROCHELA
35	USUGA	OSORIO	JAIME	PEDRO	7.746.319	VERACRUZ
36	Tuberquia	BORJA	MARLY	ALBA	4.572.342	VERACRUZ
37	ATEHORTUA	SALAS	RUBEN	LEON	5.737.617	GUALANDAY
38	GIRALDO	FRANCO	HERNANDO	WILMER	5.012.178	EL RUIZ
39	MAZO	RAMIREZ	KENEDY	OVER	4.906.404	EL SINAI
40	MANCO	VARELA	ARLEIDA	JHAY	7.819.918	EL GUALI
41	AVALOS	URREGO	NORELA	ROBERTO	7.539.011	LA NUBIA
42	HIGUITA	TUBERQUIA	HERMOGENES	CARLOS	5.354.512	VERACRUZ
43	RAMIREZ	DAVID	ALEJANDRO	ALEJANDRO	4.305.988	LA SALADA
44	GOEZ	LOPEZ	ALICE	ALICE	7.542.011	LA O
45	CASTRILLON	USUGA	ALVARO	JAVIER	2.168.569	LA O
46	VARGAS	USUGA	EDILBERTO	ALVARO	2.120.548	LA SALADA
47	BEDOYA	ZAPATA	MARDELLY	JOSE	5.147.534	EL CAFÉ
48	URREGO	ATEHORTUA	PORFIRIO	JHON	1.500.889	EL AGUACATE
49	SALAS	BOLAÑO	NOHEMY	EDILBERTO	2.177.009	LA O
50	LEYTON	VASQUEZ	EDILBERTO	JOSE	2.143.240	LA NUBIA
51	BARRERA	POSSO	FRANQUELINA	JHON	8.937.903	LA O
52	URREGO	LOPEZ	LUIS	MARDELLY	10.355.634	EL CAFÉ
53	QUIROZ	GARCIA	JAIME	PORFIRIO	1.636.545	EL NEGRO
54	VARGAS	DURANGO	MARLY	NOHEMY	2.725.751	CHUPADERO
55	RAMIREZ	MAZO	RUBEN	EDILBERTO	2.510.701	LA ROCHELA
56	HINCAPIE	VARGAS	HERNANDO	JORGE	2.493.407	LA POTRANCA
57	DAVID	CORREA	KENEDY	FRANQUELINA	5.879.770	LA ROCHELA
58	BEDOYA	GEORGE	ARLEIDA	ANTONIO	4.115.483	CHUPADERO
59	URREGO	ECHAVARRIA	NORELA	LUIS	1.906.215	EL CAFÉ

60	TORREZ	MORENO	HERMOGENES	JAIME	7.564.268	CHUPADERO
61	USUGA	LEYTON	DE JESUS	ALBERTO	6.190.298	GUALANDAY
62	BEDOYA	DURANGO	LUIS	JOSE	10.700.452	EL CAFÉ
63	VARELA	HOLGUIN	HERNANDO	MARLY	9.642.316	VERACRUZ
64	HOLGUIN	SALAS	KENEDY	CAROL	4.218.660	CHUPADERO
65	HOLGUIN	HERNANDEZ	ARLEIDA	RUBEN	9.060.717	EL PENCO
66	RIVERA	HOLGUIN	NORELA	HERNANDO	7.896.037	LA SALADA
67	SALAS	VARGAS	HERMOGENES	JAIR	1.531.331	EL NEGRO
68	GEORGE	DAVID	LUZ	KENEDY	4.528.012	EL CAFÉ
69	CASTAÑO	VERA	UBANED		5.299.218	LA NUBIA
70	ZAPATA	CARDONA	MARIBEL		4.095.174	EL CAFÉ
71	OSORIO	MORENO	SAMUEL	DE JESUS	8.991.750	LA FINARIA
72	CARDONA	RAMIREZ	JUAN DE LA CRUZ		7.684.151	FILO DE LA CRUZ
73	OLGUIN	ALVAREZ	MARIA	DE LOS ANGELES	2.822.931	GUALANDAY
74	MUÑOZ	DAVID	MARIA	ISABELINA	7.002.584	CHUPADERO
75	PANIAGUA	GRACIANO	ANGEL	MIRO	6.046.276	EL AGUACATE
76	HOLGUIN	SEPULVEDA	BERTA		9.363.270	LLANO GRANDE URAMA
77	RUIZ	BEDOYA	ELVIA	ROSA	2.313.891	VERACRUZ
78	MANCO	CASTRILLON	HEISER	ALBERTO	1.520.740	EL SINAI
79	PUERTA	SEPULVEDA	ORLINDO		2.929.856	LA DANTA
80	TRUJILLO	GRACIANO	ROSA	AMELIA	3.506.235	LA POTRANCA
81	GRACIANO	PULGARIN	SANTIAGO		4.028.125	EL CAFÉ
82	MORALES	GRACIANO	SOLANO		8.095.581	LA URUMITA
83	MUÑOZ	VARGAS	JUAN	SEBASTIAN	10.247.015	EL GUALI
84	SEPULVEDA	MANCO	JOSE	ESAU	7.703.124	EL RUIZ
85	MAZO	DAVID	ANTONIO	ALVARO	10.745.127	LA O
86	CARTAGENA	DAVID	DARIO	ANTONIO	7.706.208	LA NUBIA
87	HOLGUIN	TORRES	RIGOBERTO	ARLEIDA	2.258.257	EL NEGRO

88	ZAPATA	ARANGO	ESTHER	GLORIA	9.839.671	LA POTRANCA
89	BORJA	ZAPATA	CONRADO	NORELA	8.032.029	LA FINARIA
90	VARELA	VALLE	DE JESUS	NULBER	10.291.019	LA FINARIA
91	URREGO	VALLE	ANTONIO	ROBERTO	6.915.992	EL CAFÉ
92	GEORGE	ARREDONDO	ANTONIO	TOBIAS	5.712.485	LA POTRANCA
93	SIERRA	TUBERQUIA	DE JESUS	ALLENDY	7.857.449	PUEBLECITO
94	RIVERA	TRUJILLO	DE JESUS	TERESA	8.709.470	LA URUMITA
95	DE HERNANDEZ	BARBOSA	TULIA	ANA	4.711.875	LA SALADA
96	VARGAS	PANIAGUA	ESMILDA	DORIA	5.480.623	LA FINARIA
97	DAVID	ZAPATA	DE JESUS	EDWIN	10.471.290	LA URUMITA
98	TUBERQUIA	MANCO	LUIS	HERMOGENES	10.342.865	LA FINARIA
99	MORALES	SALAS	ANTONIO	ISMAEL	9.121.497	LA NUBIA
100	CARDONA	RUEDA	ANTONIO	RICAURTE	9.379.179	EL NEGRO

Apéndice I Fichas de Proyectos Formulados

(Fuente: Agencia de Gobierno y FAO – Reproducidas con Autorización de FAO)

IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA A INTERVENIR

Nivel de intervención

☒ Vereda

☒ Nucleo

☐ Corregimiento

Departamento

Tolima

Municipio

Planadas

Vereda (s)

CHUPADERO, EL CAFÉ, FILO DE LA CRUZ, LA DANTA, LA PALOMA, LLANO GRANDE URAMA, PUEBLECITO, URAMA, VILLA LUCRECIA, EL GUALI, LA NUBIA, EL NEGRO, LA POTRANCA, EL PENCO, LA SALADA, LA O, LA URUMITA, LA FINARIA, EL AGUACATE, EL RUIZ, GUALANDAY, EL SINAI, VERACRUZ, LA ROCHELA.

Nombre del Técnico

CARLOS CARRASCO SUÁREZ

☐ Junta de Acción Comunal

☐ Concejo comunitario

☒ Asociación

PLANCAFE

☐ Cooperativa

☐ Fundación

☐ Cabildo

☐ Organización

Tipo de actor comunitario
que presenta el proyecto

Núcleo Alto Ato y el Núcleo el kilómetro

☒ Núcleo Participativo Comunitario

☐ Familia / Hogar

☐ Otro

IDENTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD

Descripción del problema, necesidad u oportunidad de mejora	<p>Problema central</p> <p>Baja sostenibilidad productiva, ambiental y socio empresarial de la actividad cafetera en la asociación PLANCAFE del municipio de Planadas.</p>
	<p><u>Causas</u></p> <p>Producción y comercialización de café de baja calidad.</p> <p>Poca implementación de Buenas Prácticas Agrícolas.</p> <p>Implementación de prácticas de beneficio inapropiadas.</p> <p>Deficiencia o inexistencia en la infraestructura de beneficio.</p> <p>Desconocimientos de procesos de empresarización y comercialización organizacional.</p> <p>Conectividad deficiente (Malla vial).</p> <p>Carencia de relevo generacional en las unidades productivas.</p>
	<p><u>Efectos</u></p> <p><u>Productivo:</u></p> <p>Bajos rendimientos por hectárea.</p> <p>Afectación de la calidad del grano.</p> <p>Aumento de los costos de producción.</p> <p>Presencia de plagas y enfermedades en los cultivos.</p>
	<p><u>Ambiental:</u></p> <p>Contaminación y disminución de la oferta hídrica.</p> <p>Destrucción de la cobertura vegetal.</p> <p>Procesos erosivos, empobrecimiento de suelos.</p> <p>Ampliación de la frontera agrícola, ocasionando la disminución de la oferta ambiental.</p>
	<p><u>Socioeconómico y Comercial:</u></p> <p>Comercialización del grano de café mojado.</p> <p>Desconocimiento de la actividad económica y financiera de la empresa cafetera, a nivel predial y organizacional.</p>

	Bajos ingresos por la comercialización de café de mala calidad.		
	Disminución del poder adquisitivo familiar y situaciones de inseguridad alimentaria y nutricional.		
	Nula protección de la higiene y la salud humana.		
	Limitada participación de los jóvenes y mujeres en los procesos de liderazgo y gestión empresarial y organizacional.		
	Limitado acceso a servicios productivos, sociales y económicos (fondo rotatorios, fondos de calamidad, créditos, técnicos, recreación, salud, educación y capacitación)		
	Acceso limitado a sobreprecios por calidad del producto.		
Tipos de proyectos	<input checked="" type="checkbox"/> Infraestructura productiva	<input checked="" type="checkbox"/> Agroindustrial	<input checked="" type="checkbox"/> Forestal
	<input type="checkbox"/> Pecuario	<input checked="" type="checkbox"/> Agrícola	<input checked="" type="checkbox"/> Comercialización
	<input type="checkbox"/> Turístico	<input type="checkbox"/> Servicios ambientales	
	<input type="checkbox"/> Piscícola	<input type="checkbox"/> Negocios Verdes	
	<input checked="" type="checkbox"/> Otro ¿Cuál? <u>Socio empresarial</u>		

CARACTERIZACIÓN DEL PROYECTO

ID o Código del Proyecto	CAF02		
Nombre del proyecto	Fortalecimiento técnico – productivo, socio empresarial y comercial de 100 familias cafeteras que hacen parte de la Asociación de PLANCAFE del Municipio de Planadas departamento del Tolima.		
	No Familias participantes: <u>100</u>		
Vinculados (Beneficiarios directos del proyecto)	No total de personas beneficiadas: <u>355</u>		
	<u>HOMBRES</u>	<u>MUJERES</u>	
	<u>163</u>	<u>192</u>	

	45,92%	54,08%
	<u>Productivo</u>	
	Unidades productivas con aumento en la productividad del cultivo y la calidad del grano, a través de la implementación de algunas Buenas Prácticas Agrícolas, de beneficio y mejoramiento de la infraestructura productiva.	
	Implementación de las técnicas y métodos compartidos en los procesos de capacitación (Escuelas de Campo para Agricultores – ECA´S).	
	<u>Ambiental</u>	
	Recuperación ambiental del sector mediante la implementación de algunas Buenas Prácticas Agrícolas y manejo integral de residuos de cosecha y pos cosecha.	
	Disminución en el uso irracional en agroquímicos.	
	Implementación de prácticas de conservación y recuperación de suelos.	
Resultados esperados del proyecto	Recuperación de fuentes hídricas mediante la implementación de sistemas de manejo de aguas mieles.	
	Optimización de recursos hídrico mediante la utilización de Buenas Prácticas de Beneficio.	
	<u>Socioeconómico y Comercial</u>	
	Acompañamiento en los procesos de comercialización del grano.	
	Vinculación de jóvenes y mujeres en los procesos de gestión y administración de las organizaciones.	
	Implementación de registros contables y financieros, de producción y comercialización acorde al nivel educativo de la población cafetera.	
	Fortalecer a las organizaciones en el proceso asociativo, financiero, administrativo, asistencia técnica, ambiental, producción, comercialización, tecnologías de la información, relaciones y participación, liderazgo, convocatoria, solidaridad y acceso a servicios.	
	Incentivar la prestación de servicios de las organizaciones de productores para el acopio, clasificación, selección y comercialización del grano.	
	Formación de jóvenes y mujeres caficultores en catación y perfilación de cafés.	
	Según cifras de la FNC de 2015, la producción nacional de café fue de 14.2 millones de sacos de 60kg, en la cual el Tolima tuvo una participación del 12.2% con un total 1,73 millones de sacos que corresponden a 1,1 millones de cargas. El municipio de Planadas es el primer productor de café en el	

Justificación	<p>Tolima y tercero a nivel nacional. Actualmente el área sembrada en café es de 14.440 Ha, distribuidas en 6.895 fincas cafeteras, administradas por 6.029 caficultores. (SICA 2016).</p> <p>La actividad cafetera en el municipio de Planadas es de suma importancia para la economía regional, ya que genera 10.421 empleos directos y 16.689 empleos indirectos, donde 27.000 personas dependen de la actividad cafetera con un valor de la cosecha anual de 61.000 millones de pesos aproximadamente (FNC 2015).</p> <p>En esta población sur Tolimense, la caficultura de pequeños productores es de 1 a 5 Ha; esta región posee características agroclimáticas que generan condiciones organolépticas especiales y atributos al café que se logran siempre y cuando se le dé un adecuado proceso de fertilización, pos cosecha, y el cumplimiento de protocolos de cafés sostenibles que otorgan un valor agregado al producto final.</p> <p>La población a intervenir en este proyecto está localizada en los núcleos Alto Ata y El Paraíso, donde según datos de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia – Comité de Cafeteros del Tolima:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De las 1.006 familias residentes en estas zonas se atenderán 100 bajo un modelo asociativo, a quienes se les aplicó el diagnóstico de Medición de Emprendimiento Rural – MER, adelantado por el equipo técnico local de Planadas - FAO en el mes de Agosto de 2017. Dicho diagnóstico permitió conocer la situación actual de las organizaciones en las áreas asociativas, administrativas, de asistencia técnica, comercial, tecnologías de la información, participación, liderazgo, desarrollo social y acceso a servicios; evidenciando la importancia de realizar un proceso de acompañamiento diferenciado que les permita incrementar el nivel de desempeño en los procesos organizacionales. Con el apoyo de estas asociaciones se buscara dinamizar la actividad comercial de las familias beneficiarias del proyecto organizacional e individual, de otra parte, se potencializara el relevo generacional a través de la implementación de una escuela de catación donde se capaciten jóvenes caficultores de los dos núcleos en perfilación y catación de cafés, esto con el ánimo de fomentar la cultura de la calidad mediante la retroalimentación de los perfiles a los caficultores que dispongan de muestras de café para el análisis. <p>Bajo la ejecución de este proyecto las asociaciones recibirán la dotación de elementos (maquinaria, equipos de oficina, Software contables, empaques para café tostado y molido) y el acompañamiento socio empresarial según lo arrojado en las fichas de diagnóstico. A través de la implementación de las actividades, se busca el desarrollo de habilidades gerenciales en las organizaciones, que permita un adecuado funcionamiento de sus Juntas Directivas y demás órganos de las asociaciones, a partir del acompañamiento en la elaboración de herramientas de administración, desarrollo de mentalidad empresarial y exploración de socios y mercados potenciales. Igualmente con la definición de los roles que estos deben desempeñar para lograr procesos empresariales, diferenciándolos de los actuales liderazgos naturales, se precisan las responsabilidades gerenciales, legales, organizacionales y administrativas que requieren desarrollar como empresas productoras de café. A su vez, se debe incluir</p>
---------------	---

el desarrollo de destrezas a través de la actualización de planes de negocios, la definición de oferta de servicios y continuar el fortalecimiento para el desarrollo humano e inclusión social.

A las 100 familias identificadas se les realizó el diagnóstico familiar donde se encontraron situaciones que afectan directamente la productividad del café (registrándose una producción promedio de 8 Cargas/ha/año) y la calidad del mismo (50% del café se comercializa mojado), como la inexistencia de planes de fertilización y deficiente infraestructura productiva para el beneficio del grano. Teniendo en cuenta lo anterior se realizará el suministro de fertilizantes químicos y orgánicos para 1 ha de café en producción y la entrega de materiales para la adecuación de las casetas de beneficio, tanques de fermentación, fosas de descomposición, tolva plástica para clasificación, máquinas y motores para despulpado, marquesinas de secado y sistemas de tratamiento de aguas mieles.

Teniendo en cuenta lo anterior, se proyecta mejorar la productividad de café por unidad de área y la calidad del grano, para lo cual se hace necesaria la asistencia técnica enmarcada en la implementación de algunas buenas prácticas agrícolas y de beneficio, calidad del grano y mecanismos de liquidación del precio del café, lo que permite avanzar de manera significativa en el cierre de brechas tecnológicas.

Para lograr los alcances planteados en el área de empresarización, se debe garantizar la atención integral y diferenciada a cada organización y a los participantes individuales mediante la asistencia técnica y acompañamiento in situ necesario para el fortalecimiento de su capacidad de gestión interna y externa, y lograr su auto sostenimiento y desarrollo, que se traduzca en mayores ingresos y mejora de los medios de vida. Igualmente se dotarán a las asociaciones con equipos y maquinaria que permitirán mejorar sus procesos organizativos. Estos equipos y maquinarias reposarán en la sede de la organización.

Descripción de los problemas identificados y actividades propuestas para su solución	PROBLEMAS IDENTIFICADOS Y ACTIVIDADES PROPUESTAS PARA SU SOLUCIÓN			
	Componente	Problema	Actividad o solución propuesta	Descripción de los insumos, semillas, herramientas, materiales, maquinaria, entre otros, necesarios para la actividad
	Técnico Productivo	Baja Productividad en Cultivos	Implementación de planes de Fertilización y BPA	Fertilizantes y acompañamiento técnico y socioempresarial.
		Incidencia de Plagas y Enfermedades	MIPE y BPA	
		Baja calidad del grano	Mejoramiento en la Infraestructura Productiva; Beneficio y Secado.	Material de ferretería, Tolva de recibo, Máquina Despulpadora, Motor, Tanques de Fermentación Malla,Plástico Agrolene, y acompañamiento técnico y socio-empresarial.
	Ambiental	Contaminación de Fuentes hídricas y generación de residuos sólidos	Manejo de aguas mieles y de residuos sólidos del café.	Fosas de descomposición y sistemas de tratamiento de lixiviados
	Socioempresarial	Capacidad limitada en la producción de café molido Y tostado.	Aumentar la capacidad de producción a través de la dotación de equipos que permita mejorar los procesos de transformación del café.	Empaques, molino, trilladora
		Dotación limitada para los procesos de compra y comercialización de café de manera asociativa	Aumentar la capacidad de compra acorde a la demanda con los equipos complementarios.	Bascula, medidor de humedad, estibas y acompañamiento comercial y socio-empresarial
		Dificultad para el desarrollo de actividades administrativas, de gestión y de seguimiento al cultivo (costos de producción, ingresos y egresos)	Dotación de mobiliario de oficina.	Escritorio, tablero, sillas, sala de juntas, computador de mesa, video beam, sillas , cartillas de registros, software contable, archivador y acompañamiento socio-empresarial y comercial.
			Aplicación de registros (individual y organizacional).	
Deficiencia administrativa y financiera para el manejo de la comercialización del café.	Acompañamiento y fortalecimiento en procesos administrativos, contables y sociales			
OBSERVACIONES:				

Costo total del proyecto	Entidad o actor aportante	Valor
	1. Agencia de Gobierno	\$ 736.240.889

2. Contrapartida voluntaria familia /Organización	\$100.000.000
TOTAL COSTO DEL PROYECTO	\$ 836.240.889,00

Duración ejecución	No Meses: Ocho (8) meses.
--------------------	------------------------------

Estudios y/o diseños incluidos	<input type="radio"/> Si <input checked="" type="radio"/> No
--------------------------------	---

REQUISITOS DE ADMISIÓN PARA MODELO DE INVERSIÓN PRODUCTIVO	SI	NO	NA
Copia de cédula de ciudadanía del representante y el beneficiario (suplente)	X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Certificación de residencia emitida por la autoridad competente. Para el caso de las comunidades étnicas, la autoridad competente debe presentar la certificación respectiva del Ministerio del Interior, la Gobernación o la Alcaldía municipal, del censo de los miembros de las familias que evidencie que pertenecen a la comunidad étnica respectiva		<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Certificado de Tradición y Libertad y contenido del Folio de Matrícula Inmobiliaria del inmueble rural donde conste que el proponente es titular del derecho de dominio, con expedición no mayor a tres (3) meses	X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Territorios Colectivos de las Comunidades Étnicas, Folio de Matrícula Inmobiliaria donde conste la inscripción del Acto Administrativo o Resolución expedida por entidad competente que otorga el derecho sobre las tierras colectivas		<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Certificación de la autoridad municipal competente de posesión pacífica, no clandestina e ininterrumpida y/o demostrar la posesión de la tierra con actos de señor y dueño.	X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contrato debidamente suscrito por las partes con fecha interior a fecha de preinscripción en el Modelo y como mínimo un período no inferior a 5 años (que cumpla con los tiempos	X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

técnicos del proyecto) de vigencia sin que se admita más de un contrato de tenencia¹ sobre el mismo predio rural.

Declaración de pequeño productor según lo establece el Decreto 2179 del 11 de noviembre de 2015

X ☐ ☐

Declaración de:

Que la familia se encuentra desarrollando en el predio alguna actividad productiva o de generación de ingresos de acuerdo con las líneas de inversión permitidas para el modelo

X ☐ ☐

Que la familia depende su actividad económica del predio relacionado

Que la familia no se encuentre siendo beneficiaria de proyectos de inversión con recursos públicos en actividades de desarrollo productivo o generación de ingresos.

Declaración de:

El representante y beneficiario (suplente) no desempeñan cargos de elección popular.

El representante y beneficiario (suplente) no son empleados o contratistas del Gobierno Nacional, Departamental o Municipal.

X ☐ ☐

El representante y beneficiario (suplente) no tienen vínculo laboral formal con agente privado y perciban salario.

REQUISITOS DE ADMISIÓN PARA MODELO DE INVERSIÓN ORGANIZACIONAL

SI NO NA

Certificado de existencia y representación legal y/o matrícula mercantil emitida por la autoridad competente y debidamente renovada para el año en curso

X ☐ ☐

El objeto social de la organización está directamente relacionado con la actividad de desarrollo productivo sostenible o de generación de ingresos contempladas en el modelo de inversión

X ☐ ☐

Documento de constitución de la organización o libro de registro de socios, emitido por la autoridad competente, en donde se verifique la relación de personas que forman parte de la organización

X ☐ ☐

Certificado emitido por el representante legal, en donde:

X ☐ ☐

Manifieste la voluntad de participar en el proyecto con un aporte de contrapartida no inferior al 5%

Se comprometa a realizar el mantenimiento, sostenibilidad y administración del proyecto

Que la organización no se encuentre siendo beneficiaria de proyectos de inversión con recursos públicos en actividades de desarrollo productivo o generación de ingresos

Elaboró

Representante / líder de la comunidad*

Nombre y firma: CARLOS CARRASCO
SUÁREZ

Nombre y firma: MARTA AMAYA MARTINEZ

Cargo:

Cargo:

Fecha elaboración: 2018/11/01

Teléfono

IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA A INTERVENIR

Nivel de intervención

☒ Núcleo veredal

☐ Corregimiento

Departamento

Antioquia.

Municipio

Dabeiba

Vereda (s)

Agua Linda, Armenia, Barrancon, Betania, Camparrusia, Chachafrutal, Charrascal, El Arroyo, El Caliche, ☒ Vereda El Jordan, El Plan, El Plan El Plancito, El Terco, Filo De La Cruz, Florida, Fortuna, Jordan, La Chiquita, La Danta, La Fortuna, La Paloma, Llano Grande Urama, Palo Negro, Pueblecito, San Agustín, Urama

Nombre del Técnico

CARLOS ANDRES SANCHEZ SUAREZ

Tipo de actor
comunitario que presenta
el proyecto

☐ Junta de Acción Comunal

☐ Consejo Comunitario

<input checked="" type="radio"/> Asociación	ASCAFEUN
<input type="radio"/> Cooperativa	
<input type="radio"/> Fundación	
<input type="radio"/> Cabildo	
<input type="radio"/> Organización	
<input type="radio"/> Núcleo participativo de producción	
<input type="radio"/> Familia / Hogar	
<input type="radio"/> Otro	

IDENTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD

Descripción del problema, necesidad u oportunidad de mejora	<u>PROBLEMA CENTRAL:</u>
	Carencia de instalaciones e infraestructura adecuada para la transformación de café cereza a café pergamino (beneficio) para garantizar un producto de calidad en el mercado local e internacional. La deficiente tecnificación generalizada en la región se presenta aproximadamente en un 95% de los productores sumado a la baja eficiencia en los procesos individuales de beneficio, lo que repercute directamente en la calidad del café y el precio de comercialización.
	Subvaloración del aporte de la mujer y la familia a la economía cafetera y afectación de la calidad de vida en los miembros del hogar por la alta demanda de mano de obra a nivel familiar, en el proceso de transformación de café cereza a pergamino.
	<u>CAUSAS:</u>
	Conocimiento artesanal arraigado del proceso de transformación a café pergamino.
	Limitados recursos financieros para invertir en instalaciones y tecnologías de punta para el procesamiento de café cereza y de esta manera minimizar la mano de obra artesanal.

Cultura de trabajo individual y concentración de mano de obra de esta índole.

Maquinaria y equipos de valores significativos para el procesamiento a café pergamino no estando al alcance del pequeño caficultor.

Carencia de conocimientos técnicos y aplicación de métodos de producción.

Deficiente tecnificación en la producción agrícola.

EFFECTOS:

Escasez de mano de obra en tiempos de cosecha y menos disfrute de la familia por la dedicación excesiva para el beneficio de café y procesamiento a pergamino, sumado a los factores climáticos de invierno que duplican los esfuerzos de las familias y deterioran el producto final.

Variedad de tipos de café pergamino por la manipulación diversa, afectando la calidad para la comercialización y por ende los precios.

Contaminación de fuentes de agua por inadecuado manejo de mieles y residuos sólidos (capote) de pos cosecha.

Desaprovechamiento de la cáscara de café para la producción de abono orgánico en beneficio del mismo cultivo.

Afectación del precio, por la baja calidad del café pergamino comercializado, inequivalente con los costos de producción.

Deficiente estandarización de procesos de trazabilidad coherentes con la calidad y precios del mercado

Afectación del cambio climático por los excesos de agua usados en el proceso de transformación de café cereza.

Mínimas oportunidades de participación en el mercado internacional para competir con precio y calidad y generar mayor cantidad de excedentes.

Deficiente conservación del grano con humedades superiores del 10 - 12%, con alta probabilidad defectuosa en taza por fermento, vinagre y/o fenol, repercutiendo directamente en la calidad como atributo definitivo en la comercialización del café.

Reducido porcentaje de hectáreas enfocadas hacia la producción de cafés especiales o con certificación de calidad (4C, flo, practices) limitándose el acceso a nuevos mercados.

	<p>Disminución de la contaminación y uso de las fuentes de agua causadas por el beneficio del café en las 28 veredas asociadas a la asociación ASCAFEUN.</p> <p>Mejoramiento de la calidad de vida de los caficultores y sus familias, traducidas en la simplificación de las actividades artesanales asociadas al beneficio y comercialización del café.</p> <p>Mejoramiento de los ingresos familiares reflejados por la calidad de la producción en comercialización.</p> <p>Consolidación y apertura de nuevos mercados gracias a la estandarización de los procesos (mayor calidad), volumen de producción y negociación en bloque.</p> <p>Generación de empleo e inclusión de la mujer en los procesos productivos y de desarrollo de la región.</p> <p>Articulación con enfoque de equidad de género, reconocimiento diferencial cultural y del territorio.</p> <p>Fortalecimiento de las capacidades y saberes de las familias caficultoras con un enfoque de innovación.</p> <p>Instalar capacidades comerciales de pequeños productores como agentes económicos capaces de insertarse en la economía de mercado generando visión empresarial y comercial, consolidando un modelo socio empresarial con identidad cultural, ejecutando actividades de mejoramiento continuo enfocado hacia la comercialización.</p> <p>Diseño de un CDC (Centro demostrativo de Capacitaciones para la transferencia de conocimiento a través de diseños experimentales y métodos que conlleven a mejorar las prácticas de producción, procesamiento a café pergamino y manejo de residuos de pos cosecha en cada unidad productiva.</p>
Justificación	<p>El establecimiento de una planta de beneficio de café en el municipio de Dabeiba, juega un papel trascendental en el sector cafetero y económico del noroccidente del departamento de Antioquia. Este territorio, es el punto de conectividad en gran parte del interior del país con la región del Urabá, región que se proyecta como elemento clave para la importación de bienes y exportación de productos agrícolas en el corto plazo. Bajo este escenario, y dada la cercanía de Dabeiba con el proyecto del puerto de Urabá, se vislumbran ventajas estratégicas desde el componente comercial, generación de ingresos, calidad de vida, y reconstrucción del tejido social en un territorio que, por su alta vulnerabilidad a raíz del conflicto armado, demanda un fuerte apoyo institucional en este tipo de iniciativas.</p> <p>El departamento de Antioquia, por sus características ambientales, su alta vocación cafetera, representada con un promedio de productividad según Comité Nacional de Cafeteros (CNC) de 20,41 Sacos de café verde/Ha, y el fortalecimiento progresivo de sus instituciones en los últimos</p>

años, se consolida como un actor importante de esta agroindustria. Dentro de los municipios de Antioquia aquellos ubicados en la región del occidente, contribuyen con un promedio de productividad, según CNC, de 19,40 Sacos café verde/ha. Por su parte, Dabeiba contribuye con un total de 16 Sacos café verde/h lo que amerita un fortalecimiento integral de esta actividad.

Particularmente en las veredas de Dabeiba, se concentra el mayor número de familias productoras de café. Éstas no cuentan con las instalaciones adecuadas para la transformación de café cereza a café pergamino, carecen de estandarización en sus procesos que les permitan producir café de calidad para la comercialización y carecen de una estructura organizativa en sus asociaciones que les permitan fortalecerse. Esto se traduce en producciones de baja calidad, pérdidas en el proceso y uso ineficiente de los recursos (mano de obra e insumos); en consecuencia precios bajos de comercialización y baja rentabilidad de la actividad productiva.

Este proyecto permitirá fortalecer el proceso en la transformación de café con un aproximado de 100 familias, simplificando labores de: clasificación del grano, despulpado, lavado, fermentado, selección de la pasilla y secado. Logrando así la tecnificación y estandarización en los procesos, encaminados a una mejor calidad, disminución de la mano de obra y mayor capacidad de comercialización. Así mismo desde el componente ambiental la implementación de este proyecto reducirá el consumo de agua, la contaminación por los subproductos de cosecha, reutilizándolos como abonos foliares y edáficos en cualquier tipo de cultivo.

Desde el componente social se potenciará el objeto principal de la asociación ASCAFEUN asociando a los productores de café, y se fortalece a través del manejo y sostenimiento de su base social, generación y robustecimiento del músculo financiero, manejo de buenas prácticas administrativas, acercamiento y acceso a la tecnología de la información, mejoramiento de relaciones interinstitucionales, participación activa y liderazgo de espacios sociales, proyectando como resultado una organismo jurídico con mayores oportunidades e impacto en la económica local y nacional.

La planta se convertirá en un proyecto generador de empleo y por ende mejoramiento evidente de la calidad de vida de los asociados directos e indirectos apoyados por el proyecto y demás habitantes de la región. Es propicio manifestar que el trabajo y aporte de cada género tendrá muchas oportunidades e importancia en el desarrollo de cada proceso estructural, en especial el femenino en el desempeño de labores (Administrativas, Gerenciales) diferente a los establecidos culturalmente en compensación a su trabajo en las actividades relacionadas al café durante décadas.

Además del establecimiento de la Planta y la articulación con los ejes instaurados dentro del Plan de Desarrollo territorial del municipio, el proyecto dentro del Plan Operativo de Actividades cuenta con Centros Demostrativos de Capacidades (CDC), donde se llevara a cabo la práctica con los participantes bajo la metodología aprender – haciendo; se convierte en un espacio para experimentar

	e innovar en técnicas y métodos del proceso productivo del cultivo y su manejo, intercambio de saberes y fortalecimiento de capacidades de los caficultores participantes.	
	Entidad o actor aportante	Valor
Costo total del proyecto	1. Proyecto Agencia de Gobierno	\$862.850.020
	2. Contrapartida voluntaria familia /Organización (representada en Mano de obra, terrenos, algunas herramientas, cosecha de café...)	\$ 100.000.000
	3. Otro _____	\$
	4. Otro _____	\$
	5. Otro _____	
	TOTAL COSTO DEL PROYECTO	\$962.850.020
Duración ejecución	No Meses: Ocho (8) meses.	
Estudios y/o diseños incluidos	<input type="radio"/> Si <input checked="" type="radio"/> No X	
REQUISITOS DE ADMISIÓN PARA MODELO DE INVERSIÓN PRODUCTIVO		SI NO NA
Copia de cédula de ciudadanía del representante y el beneficiario (suplente)		<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Certificación de residencia emitida por la autoridad competente. Para el caso de las comunidades étnicas, la autoridad competente debe presentar la certificación respectiva del Ministerio del Interior, la Gobernación o la Alcaldía municipal, del censo de los miembros de las familias que evidencie que pertenecen a la comunidad étnica respectiva		<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>
Certificado de Tradición y Libertad y contentivo del Folio de Matrícula Inmobiliaria del inmueble rural donde conste que el proponente es titular del derecho de dominio, con expedición no mayor a tres (3) meses		<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

Territorios Colectivos de las Comunidades Étnicas, Folio de Matrícula Inmobiliaria donde conste la inscripción del Acto Administrativo o Resolución expedida por entidad competente que otorga el derecho sobre las tierras colectivas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Certificación de la autoridad municipal competente de posesión pacífica, no clandestina e ininterrumpida y/o demostrar la posesión de la tierra con actos de señor y dueño ² .	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Declaración de:			
Que la familia se encuentra desarrollando en el predio alguna actividad productiva o de generación de ingresos de acuerdo con las líneas de inversión permitidas para el modelo	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que la familia depende su actividad económica del predio relacionado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que la familia no se encuentre siendo beneficiaria de proyectos de inversión con recursos públicos en actividades de desarrollo productivo o generación de ingresos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Declaración de:			
El representante y beneficiario (suplente) no desempeñan cargos de elección popular.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El representante y beneficiario (suplente) no son empleados o contratistas del Gobierno Nacional, Departamental o Municipal.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El representante y beneficiario (suplente) no tienen vínculo laboral formal con agente privado y perciban salario.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
REQUISITOS DE ADMISIÓN PARA MODELO DE INVERSIÓN ORGANIZACIONAL			
Certificado de existencia y representación legal y/o matrícula mercantil emitida por la autoridad competente y debidamente renovada para el año en curso	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El objeto social de la organización está directamente relacionado con la actividad de desarrollo productivo sostenible o de generación de ingresos contempladas en el modelo de inversión	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Documento de constitución de la organización o libro de registro de socios, emitido por la autoridad competente, en donde se verifique la relación de personas que forman parte de la organización	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Certificado emitido por el representante legal, en donde:

Manifieste la voluntad de participar en el proyecto con un aporte de contrapartida no inferior al 5%

Se comprometa a realizar el mantenimiento, sostenibilidad y administración del proyecto

Que la organización no se encuentre siendo beneficiaria de proyectos de inversión con recursos públicos en actividades de desarrollo productivo o generación de ingresos

Elaboró

Representante / líder de la comunidad*

CARLOS ANDRES SANCHEZ SUAREZ

MARTA AMAYA MARTINEZ

Nombre y firma:

Nombre y firma:

Cargo:


Cargo:

Fecha elaboración: 2018/11/01

Teléfono

Apéndice J Entregable de Insumos y Activos

(Fuente: Propia de los Autores)

<div> <div>PROYECTO SOCIAL DABEIBA Y PLANADAS</div> <div>  </div> </div>		
FECHA	15/02/2018	
MUNICIPIO	Planadas	
TIPO DE ENTREGA	Insumos y activos fijos	
RUBRO	UNIDAD	CANTIDAD
Kit completo del participante (3 por familia)	Unidad	100
Dotación participantes Planadas (3 por familia), 3 durante el proyecto	Unidad	300
Insumos para huertas demostrativas	Unidad	50
Fertilizante orgánico	Unidad	90
Bioinsumo de uso agrícola.	Unidad	230
Bioinsumo con ingredientes activos	Unidad	200
Fertilizante compuesto edáfico	Unidad	1625
Teja zinc calibre 33 de 3,05	Unidad	378
Amarre para teja tipo 1	Unidad	3402
Cercha de 3 m por 1 1/2 calibre 20	Unidad	108
Cercha de 3/4*1 1/2	Unidad	100
Varilla de 3/8 x 6 m	Unidad	540
Varilla fleje de 6 mm x 6 m	Unidad	270
Cemento (bulto 50 kg)	Bulto	914
Puntilla 2" y 3"	Libra	135
Alambre negro c 18	Kilogramo	81
Tolva de 800 Kg	Unidad	32
Ladrillo común 0,20*0,10*0,10	Unidad	6160
Pegante para enchape	Kilogramo	440
Enchape blanco de 20*20 cm	Metro cuadrado	264
Teja zinc calibre 33 de 3,05	Unidad	700
Amarre para teja tipo 2	Unidad	6500
Cercha de 3/4*1 1/2 c20	Unidad	126
Cercha de 3*11/2 c20	Unidad	84
Puntilla 2" 2 1/2 y 3	Libra	126
Bloque # 4	Unidad	11000
Plástico agrolene calibre 6	rollo	40

Mallared plástica orificio cuadrado 4 x 4	rollo	40
Caneca filtro 200 litros	Unidad	50
Manguera de 1 1/2 " X20 metros más acoples	Unidad	50

ACTIVOS FIJOS

Despulpadora, zaranda y centrifugado desmusilaginador (BELCOSUB).	Unidad	3
Trilladora para café de 60 Kg / hora	Unidad	2
Molino para café Producción	Unidad	2
Silo para secado manual	Unidad	2
Tanque para recoger café pergamino húmedo	Unidad	4
Planta de producción (adecuación)	Unidad	1

Proyecto

Representante del Municipio

PROYECTO SOCIAL DABEIBA Y PLANADAS

Construyendo País

FECHA	23/02/2018	
MUNICIPIO	Dabeiba	
TIPO DE ENTREGA	Insumos y activos fijos	
RUBRO	UNIDAD	CANTIDAD
Kit completo del participante (3 por familia)	Unidad	150
Dotación participantes Dabeiba (3 por familia), 3 durante el proyecto	Unidad	450
Insumos para huertas demostrativas	Unidad	50
Insumos para réplicas de huertas	Unidad	50
Plántulas de café (Coffea) variedad castillo	Unidad	72000
Plántulas de Cedro Rosado (Acrocarpus fraxinifolius)	Unidad	12000
Beauveria bassiana Sobre 200 gr	Unidad	30
Trichoderma Sobre 250gr	Unidad	30
Microorganismos eficientes (EM) 4 litos	Unidad	30
Bomba fumigadora de espalda	Unidad	63
Azadón sin cabo	Unidad	60
Canastos recolectores	Unidad	600
Carretilla tolva plástica	Unidad	64

Costal de fique para recolección.	Unidad	600
Gancho descope	Unidad	60
Machete 20"	Unidad	60
Rastrillo con cabo	Unidad	60
Tejas de zinc 3 Mts x 0,80 Mts	Unidad	50
Amarres	Unidad	300
Guadua de 6 metros	Unidad	200

Tanque o toneles o tambos de plástico 200 Lts	Unidad	10
Acoples terminales de riego 1/2 pulgadas	Unidad	10
Alambre de Amarre Calibre 10	Kg	15
Puntillas 2 1/2"	Libra	4
Puntillas 2"	Libra	4
Motosierra stihl telescópica 1 hp	Unidad	20
Kit de protección para la fumigación	Unidad	1
Transporte	Global	1

ACTIVOS FIJOS

Despulpadora, zaranda y centrifugado desmusilaginador (BELCOSUB).	Unidad	2
Despulpadora y centrifugado desmusilaginador (Jota gallo).	Unidad	2
Tanque para almacenamiento	Unidad	4
Silo para secado manual	Unidad	2
Soporte de maquinaria de beneficio ecológico.	Unidad	4
Tanque para recoger café pergamino húmedo	Unidad	4
Trilladora para café de 60 Kg / hora	Unidad	2
Planta de producción (adecuación)	Unidad	1

Proyecto

Representante del Municipio

Apéndice K Registro de Lecciones Aprendidas

(Fuente: Propia de los Autores)


Registro De Lecciones Aprendidas								
Proyecto Actividades de Desarrollo Económico y Productivo en Zona Rural de los Municipios de Planadas Tolima y Dabeiba Antioquia.								
Fecha	Código De Lección Aprendida	Categoría	Entregable Afectado	Descripción Problema	Causa	Impacto	Acción Correctiva	Lección Aprendida
10/10/2017	101017-LA	Planeación de Interesados	No afectó entregable	Se empezaron a presentar solicitudes y llamados de agencias territoriales regionales asociadas a la restauración de territorios o atención de víctimas del postconflicto.	Inicialmente no se contemplaron y categorizaron los interesados relacionados a la Agencia de Gobierno y sus entidades territoriales.	Generó algunas gestiones que conllevaron a un esfuerzo adicional por la carga que generó organizar e incluir a los interesados regionales.	Se reestructuró el listado de interesados en la fase de planeación del proyecto a fin de incluir de forma integral a todas las entidades que tienen alguna expectativa del proyecto.	Precisar de forma integral para proyectos con el gobierno, las agencias segregadas en los territorios dedicados al proyecto a fin de no presentar afectaciones ni sobrecargas por la omisión de interesados.
21/10/2017	211017-LA	Tiempo	No afectó entregable	Se identificó que de forma esporádica e imprevista, los grupos terroristas bloquean los accesos a los municipios o ponen artefactos explosivos en la carretera para evitar el acceso de tropas militares o provisiones.	No se contempló en la fase inicial de la planeación, los tiempos y demoras que se pueden ocasionar por bloqueos o actos terroristas de los grupos al margen de la ley en la zona.	Los impactos no fueron materializados, sin embargo se requirió hacer ajustes en la planeación de actividades que contemplan los desplazamientos del equipo del proyecto y el traslado de materiales, insumos y equipos.	Incluir la posibilidad de estrategias y acuerdos con las fuerzas militares, apoyados en la agencia de gobierno, de igual forma tener en cuenta los factores ambientales para las fechas programadas finales de los desplazamientos.	Siempre que se ejecuten proyectos en zonas afectadas por el conflicto armado, contemplar variables estratégicas del entorno que pueden afectar el tiempo de ejecución de las actividades.

Registro De Lecciones Aprendidas

Proyecto Actividades de Desarrollo Económico y Productivo en Zona Rural de los Municipios de Planadas Tolima y Dabeiba Antioquia.								
Fecha	Código De Lección Aprendida	Categoría	Entregable Afectado	Descripción Problema	Causa	Impacto	Acción Correctiva	Lección Aprendida
15/01/2017	150118-LA	Adquisiciones	No afectó entregable	Se evidenció que se pudo tener una optimización en gastos operativos y en el presupuesto de viajes, fungibles y no fungibles a partir de la no segregación de las adquisiciones	Los análisis no se enfocaron estratégicamente en optimizar, lo que hubiese permitido negociar adquisiciones con un solo proveedor multiservicio aprobado y menor costo interno operativo en FAO.	No se aprovechó la oportunidad de poder negociar ocn la coordinación de compras y contratación un solo proceso de gestión para las adquisiciones y la posible negociación unificada de las adquisiciones.	Aplicar la lección aprendida para próximos proyectos y tener presente la estrategia planteada para las adquisiciones múltiples en FAO.	En un proceso de adquisiciones podemos manejar de forma integral las compras y contrataciones con contratos de propósito específico por fases multiservicios cómo un solo proceso sin necesidad de separarlo para ahorrar tiempo y costos.
04/05/2018	150118-LA	Planificación de Comunicaciones	No afectó entregable	Inconsistencias y vacios en la planeación de las comunicaciones del proyecto y sus canales estratégicos para el flujo de información a los grupos de interés.	Las fallas en la identificación inicial de los interesados, generó impactos en la planificación de las comunicaciones del proyecto.	Esfuerzos adicionales en la reestructuración y alineació de llos dos planes para que la sinergia de las comunicaciones con los interesados fuera consistente.	Se alineó y ajustó el proceso de planificación de manera que soportara estratégicamente a los interesados que el proyecto gestiona a fin de que no se presentaran falencias en el flujo de comunicaciones entre los grupos de interes y el proyecto.	Contemplar correctamente los entornos y planes subsidiarios adjuntos al proyecto para la definición de estrategias a fin de que no existan limitantes externas que impacten en la planificación desarrollada.

Registro De Lecciones Aprendidas								
Proyecto		Actividades de Desarrollo Económico y Productivo en Zona Rural de los Municipios de Planadas Tolima y Dabeiba Antioquia.						
Fecha	Código De Lección Aprendida	Categoría	Entregable Afectado	Descripción Problema	Causa	Impacto	Acción Correctiva	Lección Aprendida
20/06/2018	20062018-LA	Costo/Riesgos	No afectó entregable	La estimación de costos del proyecto y el análisis de riesgos se vio afectada al identificar las variables del entorno por las zonas de conflicto y los grupos armados que delinquen en los municipios.	Inicialmente no se contemplaron los factores ambientales y externos ideales y de forma completa, en la planeación existieron vacíos de los análisis de la Agencia de Gobierno sobre las rutas y la situación de orden público de las zonas.	Se identificaron actividades o sucesos que pudieron fortalecer presupuestalmente la proyección económica al momento de la negociación de los recursos con la agencia de gobierno.	Para minimizar un poco el posible impacto presupuestal ante la materialización de situaciones que no se contemplaron en el análisis para la proyección presupuestal inicial, se incluyó en los riesgos identificados lo respectivo junto con su análisis cualitativo y cuantitativo para dar un respaldo económico ante la posible manifestación de impases operativos.	La proyección inicial del presupuesto debe ser consistente con el entorno donde se realizará el proyecto a fin de poder definir con antelación las figuras de riesgos con mayor impacto para que en el plan de riesgos la información sea consistente con las variables iniciales del entorno del proyecto.

(Fuente: Propia de los Autores)

PROYECTO SOCIAL DABEIBA Y PLANADAS 	
Formato de Solicitud de Cambios	
Código del Cambio:	
Nombre del Proyecto:	
Fecha de Resolución:	
Entregable afectado:	
Responsable Solicitud:	
Prioridad:	
Categoría del Cambio: Alcance <input type="checkbox"/> Cronograma <input type="checkbox"/> Costos <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/>	
Recursos <input type="checkbox"/> Procedimientos <input type="checkbox"/> Documentos <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/>	
Causa / Origen del Cambio: Solicitud del Cliente <input type="checkbox"/> Acción Preventiva <input type="checkbox"/>	
Actualización de Documento <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/>	
Descripción y Justificación del Cambio	
Impacto Sobre Otros Entregables del Proyecto	
Impacto Sobre el Proyecto si el Cambio es Rechazado	
Comentarios Sobre la Implementación del Cambio	
Recursos Necesarios Para la Implementación del Cambio	
Tiempo:	Impacto en el Cronograma
RRHH:	Equipo Destinado al Cambio
Costos:	Presupuesto Destinado al Cambio
Funcionario Autorizado del Proyecto:	
Resolución: APROBADO <input type="checkbox"/> DENEGADO <input type="checkbox"/>	

Apéndice M Diccionario de la EDT

(Fuente: Propia de los Autores)

ID	1.1	Cuenta de Control	CC 1	Actualización	1	Responsable	
DESCRIPCIÓN			Base de datos beneficiarios				
CRITERIO DE ACEPTACIÓN			Deben estar consignados todos los datos de la persona cabeza de hogar, y debe pertenecer a la Asociación				
ENTREGABLES			Bases de datos de las 100 familias por municipio en archivo con contraseña				
SUPUESTOS			Las personas entregan los datos completos y éstos son verídicos				
HITOS			Selección de las familias Recolección de información Análisis y procesamiento de datos				
COSTO			\$419.063.727				
ID	1.1.1	Cuenta de Control	CC 1	Actualización	1	Responsable	
DESCRIPCIÓN			Clasificación de datos				
CRITERIO DE ACEPTACIÓN			El informe debe contener la información completa de las poblaciones objeto para cierre de proceso.				
ENTREGABLES			Informe digital con clasificación de datos por organizaciones foco de los municipios objeto del proyecto.				
SUPUESTOS			Se realizan las recolecciones de información y análisis de campo de forma oportuna y sin contratiempos.				
HITOS			Tabular y analizar los datos Preparación informe inicial				
COSTO			\$67.723.149				
ID	1.1.1.1	Cuenta de Control	CC 1	Actualización	1	Responsable	
DESCRIPCIÓN			Recolección de datos de familias				
CRITERIO DE ACEPTACIÓN			El informe debe contener la información completa de las familias de la zona.				
ENTREGABLES			Informe escrito encuadrado con los datos y características extraídos de las familias de la zona.				

SUPUESTOS			Las familias facilitan la información para el análisis.				
HITOS			Diligenciar encuesta por familia Organizar información Preparar informe inicial				
COSTO			\$54.677.109				
ID	1.1.1.2	Cuenta de Control	CC 1	Actualización	1	Responsable	
DESCRIPCIÓN			Análisis de Campo				
CRITERIO DE ACEPTACIÓN			El informe debe contener la información completa en relación al entorno donde habitan las familias u organizaciones.				
ENTREGABLES			Informe escrito encuadernado y presentación con los datos y características extraídos del entorno de la zona objeto del proyecto.				
SUPUESTOS			Las condiciones y situación de la zona son favorable para el análisis de campo.				
HITOS			Preparar informe inicial y presentación Acondicionar los datos del análisis a los requerimientos del entregable.				
COSTO			\$13.046.040				
ID	1.1.2	Cuenta de Control	CC 1	Actualización	1	Responsable	
DESCRIPCIÓN			Proceso selección de beneficiarios				
CRITERIO DE ACEPTACIÓN			El informe debe contemplar los datos y criterios de selección de las familias u organizaciones beneficiarias.				
ENTREGABLES			Informe escrito encuadernado y presentación de datos con las familias u organizaciones seleccionadas cómo beneficiaria para el proyecto.				
SUPUESTOS			Todas las familias brindaron la información de forma colaborativa.				
HITOS			Verificación de cumplimiento de requisitos de los encuestados Selección de beneficiarios				
COSTO			\$351.340.578				
1.2	Cuenta de Control	CC 1	Actualización	1	Responsable		
DESCRIPCIÓN			Fichas de Proyectos formulados				

CRITERIO DE ACEPTACIÓN			Las fichas tienen la información completa de la Organización y especifican el Proyecto (Unidad Productiva a desarrollar).				
ENTREGABLES			Fichas de Proyectos formulados con aceptación de ambas partes				
SUPUESTOS			Los datos de las fichas se ajustan a los requerimientos de las unidades productivas				
HITOS			Diligenciamiento de la Ficha de Proyecto Verificación y aprobación del Proyecto en Comité entre la Entidad de Gobierno y FAO				
COSTO			\$89.316.919				
ID	1.2.1	Cuenta de Control	CC 1	Actualización	1	Responsable	
DESCRIPCIÓN			Análisis de mercado				
CRITERIO DE ACEPTACIÓN			Informe con las variables comerciales de la zona (productos, condiciones y economía de la localidad).				
ENTREGABLES			Informe encuadernado y presentación.				
SUPUESTOS			Las condiciones de mercado al momento del estudio son permanentes en la población.				
HITOS			Caracterización de los municipios Levantar información de cadena de abastecimiento y comercialización				
COSTO			\$39.527.296				

ID	1.2.2	Cuenta de Control	CC 1	Actualización	1	Responsable	
DESCRIPCIÓN			Evaluación de alternativas				
CRITERIO DE ACEPTACIÓN			Informe que contenga los intereses de las organizaciones, diseños de propuestas y estudios de factibilidad y oportunidades.				
ENTREGABLES			Informe encuadernado y presentación.				
SUPUESTOS			La información complementada y obtenida puede hacer énfasis en actividades que levanten la economía de las poblaciones foco.				
HITOS			Presentación de Fichas de proyectos al Comité (conformado por la Agencia de Gobierno y FAO) Análisis de las fichas Selección de los proyectos (unidades productivas)				
COSTO			\$43.899.463				

ID	1.2.2.1	Cuenta de Control	CC 1	Actualización	1	Responsable	
DESCRIPCIÓN			Requerimientos organizaciones				
CRITERIO DE ACEPTACIÓN			El informe debe contener la información de lo que requieren las organizaciones asociado al proyecto.				
ENTREGABLES			Informe digital y evidencia audiovisual del encuentro y lo expuesto en el mismo.				
SUPUESTOS			Las organizaciones manifiestan mediante talleres las expectativas asociadas a sus requerimientos.				
HITOS			Grabación y registro del encuentro. Preparación de informe digital inicial.				
COSTO			\$21.999.337				
ID	1.2.2.2	Cuenta de Control	CC 1	Actualización	1	Responsable	
DESCRIPCIÓN			Diseño de propuestas				
CRITERIO DE ACEPTACIÓN			El informe debe contener las propuestas de posibles oportunidades de proyectos para activación de la economía en la zona.				
ENTREGABLES			Informe escrito y presentación.				
SUPUESTOS			La información extraída es materializable a través de los diseños.				
HITOS			Clasificación de la información Preparación del informe inicial clasificado				
COSTO			\$21.900.126				
ID	1.2.3	Cuenta de Control	CC 1	Actualización	1	Responsable	
DESCRIPCIÓN			Informe condiciones geográficas				
CRITERIO DE ACEPTACIÓN			Presentación que contenga datos clave y dinámicos sobre las variables y condiciones más relevantes de la zona geográfica dónde habitan las familias u organizaciones foco del proyecto.				
ENTREGABLES			Presentación dinámica.				
SUPUESTOS			Las condiciones identificadas y analizadas serán plenamente favorables para la ejecución del proyecto.				
HITOS			Recolectar datos con autoridades y habitantes de la zona de influencia del Proyecto Entrega de informe				
COSTO			\$5.890.160				

1.3	Cuenta de Control	CC 1	Actualización	1	Responsable	
DESCRIPCIÓN			Implementación de técnicas y métodos compartidos de capacitación			
CRITERIO DE ACEPTACIÓN			Se dictaron todos los módulos de las ECA's			
ENTREGABLES			Contenidos de los módulos de capacitación y bases de datos con los asistentes.			
SUPUESTOS			Los participantes asistieron como mínimo al 85% de las capacitaciones.			
HITOS			Definición de los temas de cada módulo Capacitaciones a los beneficiarios			
COSTO			\$99.965.731			
ID	1.3.1	Cuenta de Control	CC 1	Actualización	1	Responsable
DESCRIPCIÓN			Plantilla de seleccionados			
CRITERIO DE ACEPTACIÓN			Base de datos con la información de las personas que participarán en los métodos compartidos de capacitación.			
ENTREGABLES			Base y archivo digital.			
SUPUESTOS			La recolección de datos por integrante para definir los participantes en aula se hace de forma oportuna y sin contratiempos.			
HITOS			Verificación de requisitos			
			Selección de los participantes de las ECAS			
COSTO			\$20.284.109			
ID	1.3.2	Cuenta de Control	CC 1	Actualización	1	Responsable
DESCRIPCIÓN			Espacios de capacitación			
CRITERIO DE ACEPTACIÓN			Informe y acuerdo aprobado por la autoridad local para el uso de las instalaciones que estos dispongan para realizar las jornadas compartidas de capacitación.			
ENTREGABLES			Informe digital y acuerdo firmado.			
SUPUESTOS			Las autoridades de gobierno local nos facilitan su apoyo.			
HITOS			Definición de aporte de la Alcaldía local Verificación del predio Firma del acuerdo			
COSTO			\$79.681.623			
1.4	Cuenta de Control	CC 2	Actualización	1	Responsable	

DESCRIPCIÓN			Activos fijos e insumos				
CRITERIO DE ACEPTACIÓN			Cada elemento entregado cumple con los contenidos de las fichas técnicas definidas por FAO				
ENTREGABLES			Actas firmadas por los beneficiarios que certifican lo recibido (insumos, herramientas, equipos) en cantidad y valor.				
SUPUESTOS			Las actas se firman cuando se ha recibido el 100% de lo establecido en los planes de inversión.				
HITOS			Definir los activos fijos e insumos totales de cada organización Hacer licitaciones Entrega a las organizaciones				
COSTO			\$1.572.472.952				
ID	1.4.1	Cuenta de Control	CC 2	Actualización	1	Responsable	
DESCRIPCIÓN			Informe de abastecimiento y logística				
CRITERIO DE ACEPTACIÓN			Informe con el estado actual de la adquisición de activos fijos e insumos.				
ENTREGABLES			Informe encuadernado y presentación dinámica.				
SUPUESTOS			La adquisición de activos fijos e insumo se da conforme a la programación de tiempos planteada.				
HITOS			Verificar órdenes de compra por proveedor Análisis de los tiempos de entrega, cumplimiento en las entregas y estado de las mismas				
COSTO			\$1.470.306.770				
ID	1.4.2	Cuenta de Control	CC 2	Actualización	1	Responsable	
DESCRIPCIÓN			Distribución de activos e insumos				
CRITERIO DE ACEPTACIÓN			Informe de las distribuciones y entregas de activos fijos e insumos que se hacen a las organizaciones.				
ENTREGABLES			Informe escrito y encuadernado.				
SUPUESTOS			Las adquisiciones y su distribución se dan de forma oportuna conforme a lo planeado.				
HITOS			Verificación de las entregas a los beneficiarios Base de datos de las entregas Informe de entrega de insumos y activos a los beneficiarios				

COSTO			\$84.653.310				
ID	1.4.3	Cuenta de Control	CC 2	Actualización	1	Responsable	
DESCRIPCIÓN			Instalación				
CRITERIO DE ACEPTACIÓN			El informe debe contener los activos y sus lugares de instalación en las organizaciones beneficiarias del proyecto.				
ENTREGABLES			Informe escrito encuadernado y presentación.				
SUPUESTOS			La operación de instalación se da conforme a los tiempos planeados y las condiciones ambientales y factores externos son favorables.				
HITOS			Pruebas de los equipos				
			Entrega e instalación de los equipos a conformidad				
COSTO			\$17.512.872				
1.5	Cuenta de Control	CC 2	Actualización	1	Responsable		
DESCRIPCIÓN			Unidades productivas				
CRITERIO DE ACEPTACIÓN			Las unidades productivas están en marcha y se empieza el proceso de siembra de café				
ENTREGABLES			Base de datos con el detalle de las unidades				
SUPUESTOS			Los beneficiarios ponen en práctica lo aprendido a través de las capacitaciones, en sus Unidades Productivas				
HITOS			Inicio del proceso de siembra Montaje de las unidades productivas				
COSTO			\$241.142.564				
ID	1.5.1	Cuenta de Control	CC 2	Actualización	1	Responsable	
DESCRIPCIÓN			Proceso de inicio				
CRITERIO DE ACEPTACIÓN			El informe debe contener el proceso completo de inicio de las unidades productivas en las organizaciones beneficiarias de las zonas objeto del proyecto.				
ENTREGABLES			Informe escrito encuadernado y presentación.				
SUPUESTOS			Los factores externos y ambientales facilitan que el inicio se dé conforme a las fechas programadas en el proyecto.				
HITOS			Beneficiarios tienen sus unidades productivas completas Se inicia el proceso de siembra.				
COSTO			\$69.126.695				

ID	1.5.2	Cuenta de Control	CC 2	Actualización	1	Responsable	
DESCRIPCIÓN			Asignación por organización				
CRITERIO DE ACEPTACIÓN			El informe debe contener la información completa de las unidades productivas en inicio entregadas y su distribución y asignación por zona y organización.				
ENTREGABLES			Informe escrito encuadernado, presentación, testimonios y evidencias.				
SUPUESTOS			Los factores externos permiten la distribución de las unidades a las organizaciones con base en las estrategias y planes planteados en cada organización.				
HITOS			Unidades productivas han sido definidas por zona y organización Unidades productivas asociadas empiezan el procesamiento del café				
COSTO			\$172.015.870				
ID	1.5.2.1	Cuenta de Control	CC 2	Actualización	1	Responsable	
DESCRIPCIÓN			Asociación de familias por zona				
CRITERIO DE ACEPTACIÓN			El informe debe contener el esquema de asociación de las familias de las organizaciones por sector.				
ENTREGABLES			Informe escrito y presentación.				
SUPUESTOS			Las condiciones de la zona permiten la asociación estructurada de las familias pertenecientes a las organizaciones beneficiarias.				
HITOS			Elaborar plan de distribución y asociación. Presentación del informe inicial.				
COSTO			\$23.010.679				
ID	1.5.2.2	Cuenta de Control	CC 2	Actualización	1	Responsable	
DESCRIPCIÓN			Planes de trabajo				
CRITERIO DE ACEPTACIÓN			Los planes de trabajo deben contener el proceso integral de las organizaciones para las unidades productivas.				
ENTREGABLES			Planes de trabajo por escrito.				
SUPUESTOS			Las organizaciones participan activamente en la elaboración de los planes.				
HITOS			Organización de la información organizaciones por cada plan. Presentación de los planes de trabajo iniciales				
COSTO			\$149.005.190				

1.6	Cuenta de Control	CC 3	Actualización	1	Responsable	
DESCRIPCIÓN		Gestión de proyectos				
CRITERIO DE ACEPTACIÓN		La Agencia de Gobierno y FAO aceptan sus condiciones y firman el acuerdo				
ENTREGABLES		Acta de constitución, EDT, Cronograma, Acuerdo legal y técnico				
SUPUESTOS		Las condiciones legales, técnicas, administrativas, de operación y de implementación del Proyecto son adecuadas para ambas partes.				
HITOS		Firma del acta de constitución Firma del acuerdo legal Seguimiento y monitoreo Firma del acta de cierre				
COSTO		\$179.814.854				

Apéndice N Matriz de Trazabilidad de Requisitos

(Fuente: Propia de los Autores)

Matriz de Trazabilidad de Requisitos										
Código	Descripción del Requisito	Versión	Ultima Fecha Estado Registrado	Estado Actual (AC, CA,DI, AD,AP)	Nivel de Estabilidad (A, M, B)	Grado de Complejidad (A, M, B)	Criterios de Aceptación	Entregables (EDT)	Interesado (Stakeholder) Dueño del Requisito	Nivel de Prioridad
RE01	Firmar convenio con FAO y definir en conjunto el alcance del proyecto	1.0	30/sep/2017	AC	A	M	Se llega a un acuerdo entre la Agencia de Gobierno y FAO en los aspectos técnicos, financieros y legales.	1.1 - Base de datos beneficiarios 1.6 - Gestión del Proyecto	Agencia de Gobierno (Dueña de los recursos)	Muy Alta
RE02	Definir las zonas donde se ejecutará el Proyecto	1.0	30/sep/2017	AC	A	M	El Proyecto debe desarrollarse en zonas afectadas por el conflicto armado	1.1 - Base de datos beneficiarios	Agencia de Gobierno (Dueña de los recursos)	Muy Alta
RE03	Mejorar la generación de ingresos y la sostenibilidad de las familias y organizaciones	1.0	20/abr/2018	AC	A	A	Desembolsar a FAO los recursos en las fechas en los montos y acordadas	1.2 - Fichas de proyectos formulados	Agencia de Gobierno (Dueña de los recursos)	Muy Alta
RE04	Participar en el 100% de los módulos de capacitación de la ECA	1.0	30/sep/2017	AC	A	A	Firmar las planillas de asistencia, archivar y utilizar el material de capacitación que se le entrega a cada beneficiario	1.3 - Implementación de técnicas y métodos compartidos de capacitación.	Familias u organizaciones	Muy Alta

Matriz de Trazabilidad de Requisitos

Código	Descripción del Requisito	Versión	Ultima Fecha Estado Registrado	Estado Actual (AC, CA,DI, AD,AP)	Nivel de Estabilidad (A, M, B)	Grado de Complejidad (A, M, B)	Criterios de Aceptación	Entregables (EDT)	Interesado (Stakeholder) Dueño del Requisito	Nivel de Prioridad
RE05	Asegurar implementación de unidades productivas para crecimiento económico de las comunidades	1.0	01/may/2018	AC	A	A	Las familias y organizaciones trabajan en las Unidades Productivas y generarán ingresos	1.4 - Activos fijos e insumos. 1.5 - Unidades productivas en funcionamiento.	Familias u organizaciones	Muy Alta
RE06	Aportar recursos en especie para facilitar desarrollo del Proyecto en sus zonas	1.0	01/may/2018	AC	A	M	Aportar un terreno donde desarrollar la ECA, con la documentación en regla; aportar una bodega donde almacenar provisionalmente los insumos y/o equipos	1.1 - Base de datos beneficiarios. 1.2 - Fichas de proyectos formulados	Alcaldías de Dabeiba y Planadas	Alta
RE07	Cumplir con los entregables y las actividades del proyecto dentro del tiempo y el presupuesto establecido	1.0	10/may/2018	AC	A	A	Implementar el proyecto con los criterios técnicos	1.6 - Gestión del Proyecto	FAO	Alta
RE08	Definir las zonas donde se ejecutará el Proyecto	1.0	30/sep/2017	AC	A	M	Informe de datos clasificado con las características de las familias candidatas a beneficiarios	1.1.1 - Clasificación de datos	Agencia de Gobierno (Dueña de los recursos), Familias u organizaciones, Alcaldías de	Media

Matriz de Trazabilidad de Requisitos

Código	Descripción del Requisito	Versión	Ultima Fecha Estado Registrado	Estado Actual (AC, CA,DI, AD,AP)	Nivel de Estabilidad (A, M, B)	Grado de Complejidad (A, M, B)	Criterios de Aceptación	Entregables (EDT)	Interesado (Stakeholder) Dueño del Requisito	Nivel de Prioridad
									Dabeiba y Planadas	
RE09	Identificar beneficiarios del proyecto	1.0	10/oct/2017	AC	A	A	El Proyecto debe desarrollarse en zonas afectadas por el conflicto armado	1.1.2 - Proceso selección beneficiarios	Familias u organizaciones, Alcaldías de Dabeiba y Planadas	Alta
RE10	Mejorar la generación de ingresos y la sostenibilidad de las familias y organizaciones	1.0	20/abr/2018	AC	A	M	Informe de datos clasificado con las características comerciales de la zona	1.2.1 - Análisis de mercado	Familias u organizaciones, Alcaldías de Dabeiba y Planadas	Alta
RE11	Mejorar la generación de ingresos y la sostenibilidad de las familias y organizaciones	1.0	20/abr/2018	AC	A	A	Los datos e informes deben estar asociados a las condiciones de las zonas en las que se ubican las organizaciones beneficiarias	1.2.2 - Evaluación de alternativas	Familias u organizaciones, Alcaldías de Dabeiba y Planadas	Alta
RE12	Poder identificar las variables de la zona donde se ejecutará el proyecto.	1.0	05/oct/2017	AC	A	M	Informe de datos clasificado con las características de la zona	1.2.3 - Informe condiciones geográficas	Familias u organizaciones, Alcaldías de Dabeiba y Planadas	Alta

Matriz de Trazabilidad de Requisitos

Código	Descripción del Requisito	Versión	Ultima Fecha Estado Registrado	Estado Actual (AC, CA,DI, AD,AP)	Nivel de Estabilidad (A, M, B)	Grado de Complejidad (A, M, B)	Criterios de Aceptación	Entregables (EDT)	Interesado (Stakeholder) Dueño del Requisito	Nivel de Prioridad
RE13	Definir de forma idónea las personas participantes en las unidades de conocimiento compartido	1.0	30/sep/2017	AC	A	M	Firmar las planillas de asistencia, archivar y utilizar el material de capacitación que se le entrega a cada beneficiario	1.3.1 - Plantilla de seleccionados	Familias u organizaciones	Alta
RE14	Ejecutar las actividades de las unidades de conocimiento compartido	1.0	20/feb/2018	AC	A	A	Aportar un terreno donde desarrollar la ECA, con la documentación en regla; aportar una bodega donde almacenar provisionalmente los insumos y/o equipos	1.3.2 - Espacios de capacitación	Familias u organizaciones, Alcaldías de Dabeiba y Planadas	Alta
RE15	Conocer el estado actual de las compras de activos e insumos y la distribución de los mismos	1.0	10/may/2018	AC	A	A	Aseguramiento de ejecución conforme al plan en adquisición de activos e insumos	1.4.1 - informe de abastecimiento y logística	FAO, Agencia de Gobierno (Dueña de los recursos)	Alta
RE16	Asegurar de acuerdo a los planes la distribución de las adquisiciones para el inicio y funcionamiento de	1.0	10/may/2018	AC	A	A	Aseguramiento de ejecución conforme al plan en adquisición de activos e insumos	1.4.2 - Distribución de activos e insumos	Agencia de Gobierno (Dueña de los recursos), Familias u organizaciones, Alcaldías de	Alta

Matriz de Trazabilidad de Requisitos

Código	Descripción del Requisito	Versión	Ultima Fecha Estado Registrado	Estado Actual (AC, CA,DI, AD,AP)	Nivel de Estabilidad (A, M, B)	Grado de Complejidad (A, M, B)	Criterios de Aceptación	Entregables (EDT)	Interesado (Stakeholder) Dueño del Requisito	Nivel de Prioridad
	unidades productivas								Dabeiba y Planadas	
RE17	Asegurar la funcionalidad óptima de los activos para la ejecución e inicio de las unidades productivas del proyecto	1.0	18/jun/2018	AC	A	A	Aseguramiento de ejecución conforme al plan en adquisición de activos e insumos	1.4.3 - Instalación	Agencia de Gobierno (Dueña de los recursos), Familias u organizaciones, Alcaldías de Dabeiba y Planadas	Alta
RE18	Asegurar entorno y operación para dar inicio al montaje de las unidades productivas	1.0	18/jun/2018	AC	A	A	Las familias y organizaciones trabajan en las Unidades Productivas y generarán ingresos	1.5.1 - Proceso de inicio	Familias u organizaciones, Alcaldías de Dabeiba y Planadas	Alta
RE19	Implementar unidades productivas que permitan la reactivación de la economía en las zonas	1.0	25/jun/2018	AC	A	B	Inclusión total de las organizaciones en la planeación y arranque de unidades productivas	1.5.2 - Asignación por organización	Familias u organizaciones	Media

Apéndice O Validación Alcance

(Fuente: Propia de los Autores)

Validación del Alcance					
Código EDT	Entregable	Requisitos	Fecha de Aceptación	Responsable Ejecutor	Observación
id 1.1	Base de datos beneficiarios	RE01: Firmar convenio con FAO y definir en conjunto el alcance del proyecto. RE02: Definir las zonas donde se ejecutará el Proyecto. RE06: Aportar recursos en especie para facilitar desarrollo del Proyecto en sus zonas.	27/12/2017	Jorge Mario Arbeláez Sergio Andrés Bohórquez	Aceptado
id 1.1.1	Clasificación de datos	RE02: Definir las zonas donde se ejecutará el Proyecto.	11/11/2017	Eduardo Gómez Gómez Jairo Guillén Pérez	Aceptado
id 1.1.2	Proceso selección beneficiarios	RE09: Identificar beneficiarios del proyecto.	23/12/2017	Eduardo Gómez Gómez	Aceptado
id 1.2	Fichas de Proyectos formulados	RE03: Mejorar la generación de ingresos y la sostenibilidad de las familias y organizaciones. RE06: Aportar recursos en especie para facilitar desarrollo del Proyecto en sus zonas.	23/11/2017	Jorge Mario Arbeláez Sergio Andrés Bohórquez	Aceptado
id 1.2.1	Análisis de Mercado	RE03: Mejorar la generación de ingresos y la sostenibilidad de las familias y organizaciones. RE06: Aportar recursos en especie para facilitar desarrollo del Proyecto en sus zonas.	23/11/2017	Bernardo Cardona Castrillón	Aceptado
id 1.2.2	Evaluación de alternativas	RE03: Mejorar la generación de ingresos y la sostenibilidad de las familias y organizaciones.	16/11/2017	Jorge Mario Arbeláez Sergio Andrés Bohórquez	Aceptado
id 1.2.3	Informe Condiciones Geográficas	RE12: Poder identificar las variables de la zona donde se ejecutará el proyecto.	14/10/2017	Bernardo Cardona Castrillón	Aceptado
id 1.3	Implementación de técnicas y métodos compartidos de capacitación	RE04: Participar en el 100% de los módulos de capacitación de la ECA.	09/02/2018	Sergio Andrés Bohórquez Carolina Pasachoa López	Aceptado

Validación del Alcance					
Código EDT	Entregable	Requisitos	Fecha de Aceptación	Responsable Ejecutor	Observación
id 1.3.1	Plantilla de seleccionados	RE13: Definir de forma idónea las personas participantes en las unidades de conocimiento compartido.	16/01/2018	Eduardo Gómez Gómez	Aceptado
id 1.3.2	Espacios de capacitación	RE14: Ejecutar las actividades de las unidades de conocimiento compartido.	11/01/2018	Jairo Guillén Pérez	Aceptado
id 1.4	Activos fijos e insumos	RE19: Implementar unidades productivas que permitan la reactivación de la economía en las zonas.	14/03/2018	Jorge Mario Arbeláez Sergio Andrés Bohórquez	Aceptado
id 1.4.1	Informe de Abastecimiento y logística	RE15: Conocer el estado actual de las compras de activos e insumos y la distribución de los mismos.	18/01/2018	Carolina Pasachoa López	Aceptado
id 1.4.2	Distribución de Activos e insumos	RE16: Asegurar de acuerdo a los planes la distribución de las adquisiciones para el inicio y funcionamiento de unidades productivas.	21/02/2018	Jorge Mario Arbeláez Sergio Andrés Bohórquez Carolina Pasachoa López	Aceptado
id 1.4.3	Instalación	RE17: Asegurar la funcionalidad óptima de los activos para la ejecución e inicio de las unidades productivas del proyecto.	19/02/2018	Jorge Mario Arbeláez Sergio Andrés Bohórquez Carolina Pasachoa López	Aceptado
id 1.5	Unidades productivas	RE19: Implementar unidades productivas que permitan la reactivación de la economía en las zonas.	07/06/2018	Jorge Mario Arbeláez Sergio Andrés Bohórquez Carolina Pasachoa López	Aceptado
id 1.5.1	Proceso de Inicio	RE18: Asegurar entorno y operación para dar inicio al montaje de las unidades productivas.	28/03/2018	Jorge Mario Arbeláez Sergio Andrés Bohórquez Carolina Pasachoa López	Aceptado
id 1.5.2	Asignación por organización	RE05: Asegurar implementación de unidades productivas para crecimiento económico de las comunidades	07/06/2018	Jorge Mario Arbeláez Sergio Andrés Bohórquez Carolina Pasachoa López	Aceptado

Validación del Alcance					
Código EDT	Entregable	Requisitos	Fecha de Aceptación	Responsable Ejecutor	Observación
id 1.6	Gestión de proyectos	RE01: Firmar convenio con FAO y definir en conjunto el alcance del proyecto. RE07: Cumplir con los entregables y las actividades del proyecto dentro del tiempo y el presupuesto establecido.	12/09/2018		Proyección

Apéndice P Proyecto sobreasignado

(Fuente: Propia de los Autores)

DIAGRAMA DE GANTT		Modo de	Nombre de tarea	Costo fijo	Costo	Trabajo	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos
	0		Proyecto FAO sin reservas	\$ 0,00	\$ 2.486.096.822,87	2.892,38 días	325 días	lun 02/10/17	mié 12/09/18		
	1		Inicio	\$ 0,00	\$ 0,00	0 días	0 días	lun 02/10/17	lun 02/10/17		
	2		Diseñar estudio e instrumento de recolección	\$ 0,00	\$ 34.717.266,70	28 días	10 días	lun 02/10/17	mié 11/10/17	1	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[40%]
	3		Aplicar encuestas a las familias de la muestra	\$ 0,00	\$ 8.359.922,00	41 días	12 días	mié 11/10/17	mar 24/10/17	2	CARRASCO SUÁREZ CARLOS[25%]
	4		Tabular y organizarlos datos	\$ 0,00	\$ 3.773.000,67	26 días	6 días	mar 24/10/17	lun 30/10/17	3	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[78%]
	5		Analizar los datos y establecer línea base	\$ 0,00	\$ 9.273.039,67	34 días	9 días	lun 30/10/17	mié 08/11/17	4	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[33%]
	6		Definir y vincular familias beneficiarias	\$ 0,00	\$ 16.669.967,20	78,4 días	24 días	mié 08/11/17	lun 04/12/17	5	Kit completo del participante Dabeiba (3 por familia)[150]
	7		Entregar dotación y materiales a delegados de las familias	\$ 0,00	\$ 321.590.605,70	20 días	16 días	lun 04/12/17	jue 21/12/17	6	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[13%]
	8		Caracterizar la oferta de productos en las zonas	\$ 0,00	\$ 35.013.933,70	26 días	8 días	mié 08/11/17	jue 16/11/17	5	PULIDO GIRALDO ANGÉLICA[67%] Viajes Profesional
	9		Realizar reuniones con proveedores para establecer acuerdos y solicitar documentos	\$ 0,00	\$ 4.513.362,67	4 días	6 días	vie 17/11/17	jue 23/11/17	8	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[56%] CARRASCO SUÁREZ
	10		Identificar y caracterizar Organizaciones en las zonas de intervención	\$ 0,00	\$ 14.339.724,00	43 días	9 días	lun 02/10/17	mar 10/10/17	1	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[36%] PULIDO GIRALDO
	11		Hacer diagnóstico de estado actual de las organizaciones (requisitos, documentos, estatutos...)	\$ 0,00	\$ 7.659.612,67	40 días	11 días	mié 11/10/17	sáb 21/10/17	10	

DIAGRAMA DE GANTT		Modo de	Nombre de tarea	Costo fijo	Costo	Trabajo	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos
	12		Estructurar proyectos con organizaciones	\$ 0,00	\$ 16.550.228,00	62 días	22 días	sáb 21/10/17	mar 14/11/17	11;14	PULIDO GIRALDO ANGÉLICA[27%]
	13		Validar proyectos por parte de la FAO y la Agencia	\$ 0,00	\$ 5.349.898,00	7 días	3 días	mar 14/11/17	jue 16/11/17	12	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[33%]
	14		Analizar rutas de acceso a las poblaciones y las veredas	\$ 0,00	\$ 4.936.829,33	10 días	6 días	lun 02/10/17	sáb 07/10/17	1	PULIDO GIRALDO ANGÉLICA[33%]
	15		Realizar inventario de recursos de las zonas	\$ 0,00	\$ 953.331,00	7 días	4 días	mié 11/10/17	sáb 14/10/17	10	PULIDO GIRALDO ANGÉLICA[25%]
	16		Realizar base de datos y abrir expediente por familia y organización	\$ 0,00	\$ 12.480.909,00	94,01 días	21 días	jue 21/12/17	mar 16/01/18	6;7	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[43%] PULIDO GIRALDO
	17		Inscribir ante la agencia los proyectos de las organizaciones	\$ 0,00	\$ 7.803.199,67	13 días	6 días	vie 17/11/17	jue 23/11/17	13	PULIDO GIRALDO ANGÉLICA[17%]
	18		Estructurar y concertar modelo pedagógico (plan de capacitaciones)	\$ 0,00	\$ 17.063.386,67	61 días	11 días	jue 23/11/17	mar 05/12/17	17	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[45%]
	19		Desarrollar los módulos del plan de capacitaciones con organizaciones	\$ 0,00	\$ 40.618.236,00	133,99 días	33 días	mar 05/12/17	vie 12/01/18	18	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[30%]
	20		Preparar esquema y plan de compras de activos e insumos	\$ 0,00	\$ 3.553.331,00	10 días	16 días	mar 14/11/17	jue 30/11/17	12;15	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[6%]
	21		Realizar proceso de compra de activos, materiales e insumos para las familias	\$ 0,00	\$ 1.454.753.439,03	47,99 días	43 días	jue 30/11/17	jue 18/01/18	20;9	Acoples terminales de riego pulgadas[10] Alambre de Amarre Calibre
	22		Realizar entrega de activos, materiales e insumos a organizaciones y familias	\$ 0,00	\$ 31.913.300,00	130 días	16 días	jue 18/01/18	sáb 03/02/18	21;9	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON CARRASCO SUÁREZ CARLOS[88%]
	23		Actualizar base de datos y expediente de familias	\$ 0,00	\$ 41.740.010,37	142 días	21 días	lun 05/02/18	lun 26/02/18	16;22	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[71%]

DIAGRAMA DE GANTT		Modo de	Nombre de tarea	Costo fijo	Costo	Trabajo	Duración	Comienzo	Fin	Predesoras	Nombres de los recursos
	24		Validar funcionamiento de equipos	\$ 0,00	\$ 799.918,00	6 días	3 días	lun 05/02/18	mié 07/02/18	22	CARRASCO SUÁREZ CARLO
	25		Adecuación de espacios para equipos	\$ 0,00	\$ 3.712.953,67	29 días	11 días	mié 07/02/18	lun 19/02/18	24	PULIDO GIRALDO ANGÉLICA
	26		Capacitar a las organizaciones en el uso y mantenimiento de equipos	\$ 0,00	\$ 10.292.957,67	28 días	11 días	lun 19/02/18	vie 02/03/18	25	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[27%]
	27		Realizar pruebas piloto de diversos tamaños de lotes de producción	\$ 0,00	\$ 35.833.737,03	47 días	6 días	vie 02/03/18	jue 08/03/18	26	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON PULIDO GIRALDO
	28		Definir criterios de asociación de familias por tipo de café	\$ 0,00	\$ 4.256.888,67	8 días	7 días	lun 04/12/17	mar 12/12/17	6;17	PULIDO GIRALDO ANGÉLICA[29%]
	29		Establecer cronograma de inicio por grupos	\$ 0,00	\$ 18.753.790,67	129 días	15 días	jue 08/03/18	vie 23/03/18	27	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[87%]
	30		Establecer esquema operativo unidades productivas	\$ 0,00	\$ 91.211.304,70	439,01 días	46 días	vie 23/03/18	lun 14/05/18	29	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[93%]
	31		Presentar plan de trabajo por organización	\$ 0,00	\$ 57.793.885,70	230 días	23 días	lun 14/05/18	jue 07/06/18	19;23;27;28;30	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON CARRASCO SUÁREZ CARLO
	32		Asegurar seguimiento y control a la ejecución	\$ 0,00	\$ 125.754.285,03	758 días	77 días	jue 07/06/18	lun 27/08/18	31	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON PULIDO GIRALDO ANGÉLICA
	33		Preparar y presentar informe de cierre del proyecto	\$ 0,00	\$ 44.060.568,70	160 días	16 días	lun 27/08/18	mié 12/09/18	32	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON PULIDO GIRALDO ANGÉLICA
	34		Cierre de Proyecto	\$ 0,00	\$ 0,00	0 días	0 días	mié 12/09/18	mié 12/09/18	33	

Apéndice Q Proyecto sin Sobreasignaciones

(Fuente: Propia de los Autores)

DIAGRAMA DE GANTT	0		Proyecto FAO sin reservas	\$ 0,00	\$ 2.483.776.747,67	2.875,98 días	325 días	lun 02/10/17	mié 12/09/18		
	1		Inicio	\$ 0,00	\$ 0,00	0 días	0 días	lun 02/10/17	lun 02/10/17		
	2		Diseñar estudio e instrumento de recolección	\$ 0,00	\$ 34.717.266,70	28 días	10 días	lun 02/10/17	mié 11/10/17	1	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[40%]
	3		Aplicar encuestas a las familias de la muestra	\$ 0,00	\$ 7.959.842,00	39 días	12 días	mié 11/10/17	mar 24/10/17	2	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[58%]
	4		Tabular y organizarlos datos	\$ 0,00	\$ 3.773.000,67	26 días	6 días	mar 24/10/17	lun 30/10/17	3	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[78%]
	5		Analizar los datos y establecer línea base	\$ 0,00	\$ 9.273.039,67	34 días	9 días	lun 30/10/17	mié 08/11/17	4	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[78%]
	6		Definir y vincular familias beneficiarias	\$ 0,00	\$ 14.749.972,00	64 días	24 días	mié 08/11/17	lun 04/12/17	5	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[33%]
	7		Entregar dotación y materiales a delegados de las familias	\$ 0,00	\$ 321.590.605,70	20 días	16 días	lun 04/12/17	jue 21/12/17	6	Kit completo del participante Dabeiba (3 por familia)[15%]
	8		Caracterizar la oferta de productos en las zonas	\$ 0,00	\$ 35.013.933,70	26 días	8 días	mié 08/11/17	jue 16/11/17	5	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[13%]
	9		Realizar reuniones con proveedores para establecer acuerdos y solicitar documentos	\$ 0,00	\$ 4.513.362,67	4 días	6 días	vie 17/11/17	jue 23/11/17	8	PULIDO GIRALDO ANGÉLICA[67%] Viajes Profesional
	10		Identificar y caracterizar Organizaciones en las zonas de intervención	\$ 0,00	\$ 14.339.724,00	43 días	9 días	lun 02/10/17	mar 10/10/17	1	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[56%] CARRASCO SUÁREZ
	11		Hacer diagnóstico de estado actual de las organizaciones (requisitos, documentos, estatutos...)	\$ 0,00	\$ 7.659.612,67	40 días	11 días	mié 11/10/17	sáb 21/10/17	10	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[36%] PULIDO GIRALDO
	12		Estructurar proyectos con organizaciones	\$ 0,00	\$ 16.550.228,00	62 días	22 días	sáb 21/10/17	mar 14/11/17	11;14	PULIDO GIRALDO ANGÉLICA[27%]
	13		Validar proyectos por parte de la FAO	\$ 0,00	\$ 5.349.898,00	7 días	3 días	mar 14/11/17	jue 16/11/17	12	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[27%]

DIAGRAMA DE GANTT		Modo de	Nombre de tarea	Costo fijo	Costo	Trabajo	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos
	13		Validar proyectos por parte de la FAO y la Agencia	\$ 0,00	\$ 5.349.898,00	7 días	3 días	mar 14/11/17	jue 16/11/17	12	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[33%]
	14		Analizar rutas de acceso a las poblaciones y las veredas	\$ 0,00	\$ 4.936.829,33	10 días	6 días	lun 02/10/17	sáb 07/10/17	1	PULIDO GIRALDO ANGÉLICA[33%]
	15		Realizar inventario de recursos de las zonas	\$ 0,00	\$ 953.331,00	7 días	4 días	mié 11/10/17	sáb 14/10/17	10	PULIDO GIRALDO ANGÉLICA[25%]
	16		Realizar base de datos y abrir expediente por familia y organización	\$ 0,00	\$ 12.480.909,00	94,01 días	21 días	jue 21/12/17	mar 16/01/18	6;7	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[43%] PULIDO GIRALDO
	17		Inscribir ante la agencia los proyectos de las organizaciones	\$ 0,00	\$ 7.803.199,67	13 días	6 días	vie 17/11/17	jue 23/11/17	13	PULIDO GIRALDO ANGÉLICA[17%]
	18		Estructurar y concertar modelo pedagógico (plan de capacitaciones)	\$ 0,00	\$ 17.063.386,67	61 días	11 días	jue 23/11/17	mar 05/12/17	17	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[45%]
	19		Desarrollar los módulos del plan de capacitaciones con organizaciones	\$ 0,00	\$ 40.618.236,00	133,99 días	33 días	mar 05/12/17	vie 12/01/18	18	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[30%]
	20		Preparar esquema y plan de compras de activos e insumos	\$ 0,00	\$ 3.553.331,00	10 días	16 días	mar 14/11/17	jue 30/11/17	12;15	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[6%]
	21		Realizar proceso de compra de activos, materiales e insumos para las familias	\$ 0,00	\$ 1.454.753.439,03	47,99 días	43 días	jue 30/11/17	jue 18/01/18	20;9	Acoples terminales de riego pulgadas[10] Alambre de Amarre Calibre
	22		Realizar entrega de activos, materiales e insumos a organizaciones y familias	\$ 0,00	\$ 31.913.300,00	130 días	16 días	jue 18/01/18	sáb 03/02/18	21;9	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[88%] CARRASCO SUÁREZ CARLOS
	23		Actualizar base de datos y expediente de familias	\$ 0,00	\$ 41.740.010,37	142 días	21 días	lun 05/02/18	lun 26/02/18	16;22	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[71%]
	24		Validar funcionamiento de equipos	\$ 0,00	\$ 799.918,00	6 días	3 días	lun 05/02/18	mié 07/02/18	22	CARRASCO SUÁREZ CARLOS
	25		Adecuación de espacios para equipos	\$ 0,00	\$ 3.712.953,67	29 días	11 días	mié 07/02/18	lun 19/02/18	24	PULIDO GIRALDO ANGÉLICA












	 Modo de	Nombre de tarea	Costo fijo	Costo	Trabajo	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos
25		Adecuación de espacios para equipos	\$ 0,00	\$ 3.712.953,67	29 días	11 días	mié 07/02/18	lun 19/02/18	24	PULIDO GIRALDO ANGÉLICA
26		Capacitar a las organizaciones en el uso y mantenimiento de equipos	\$ 0,00	\$ 10.292.957,67	28 días	11 días	lun 19/02/18	vie 02/03/18	25	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[27%]
27		Realizar pruebas piloto de diversos tamaños de lotes de producción	\$ 0,00	\$ 35.833.737,03	47 días	6 días	vie 02/03/18	jue 08/03/18	26	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON PULIDO GIRALDO
28		Definir criterios de asociación de familias por tipo de café	\$ 0,00	\$ 4.256.888,67	8 días	7 días	lun 04/12/17	mar 12/12/17	6;17	PULIDO GIRALDO ANGÉLICA[29%]
29		Establecer cronograma de inicio por grupos	\$ 0,00	\$ 18.753.790,67	129 días	15 días	jue 08/03/18	vie 23/03/18	27	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[87%]
30		Establecer esquema operativo unidades productivas	\$ 0,00	\$ 91.211.304,70	439,01 días	46 días	vie 23/03/18	lun 14/05/18	29	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[93%]
31		Presentar plan de trabajo por organización	\$ 0,00	\$ 57.793.885,70	230 días	23 días	lun 14/05/18	jue 07/06/18	19;23;27;28;30	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON CARRASCO SUÁREZ CARLOS
32		Asegurar seguimiento y control a la ejecución	\$ 0,00	\$ 125.754.285,03	758 días	77 días	jue 07/06/18	lun 27/08/18	31	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON PULIDO GIRALDO ANGÉLICA
33		Preparar y presentar informe de cierre del proyecto	\$ 0,00	\$ 44.060.568,70	160 días	16 días	lun 27/08/18	mié 12/09/18	32	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON PULIDO GIRALDO ANGÉLICA
34		Cierre de Proyecto	\$ 0,00	\$ 0,00	0 días	0 días	mié 12/09/18	mié 12/09/18	33	


DIAGRAMA DE GANTT

(Fuente: Programación del proyecto en Project)

[illegible]

Apéndice S Plantilla Estándar Control de Calidad

(Fuente: Programación del proyecto en Project)

<div> PROYECTO SOCIAL DABEIBA Y PLANADAS  </div>				
FORMATO CONTROL DE CALIDAD				
Proyecto			Versión	
Entregable			Fecha	
Roles Gestión y Control de Calidad				
Rol N° 1				
Rol N° 2				
Línea Base de Calidad del Proyecto				
Factor de Calidad	Objetivo	Métrica	Frecuencia de Medición	Frecuencia de Reporte
Plan de Mejora de Procesos				
Documentos Normativos para la Calidad				
Check List				
Formatos				
Listas				
Procesos				
Otros				
Procesos de Gestión de Calidad				
Aseguramiento de la Calidad				
Control de la Calidad				
Mejora de Procesos				
Elaboró	Revisó		Aprobó	

Apéndice T Asignaciones de Recursos y Equipo del Proyecto

(Fuente: Programación del proyecto en Project)

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos asignados
Diseñar estudio e instrumento de recolección	10 días	lun 02/10/17	mié 11/10/17	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[40%],CARRASCO SUÁREZ CARLOS[30%],NUÑEZ GUZMAN CARLOS ANDRES[30%],LOSADA SIERRA ELIANA MARCELA[30%],SANCHEZ SUAREZ CARLOS ANDRES[30%],SANCHEZ PINZON ANDRES[30%],MENA MENA LUZ[30%],JIMENEZ VARGAS MARTHA[30%],MARTINEZ ALBERTO[30%],Viajes Coordinador Proyecto D[1],Viajes Coordinador Proyecto P[1],Viajes Profesional Misional Agrónomo D[1],Viajes Profesional Misional Agrónomo P[1],Viajes Profesional Misional en Comercialización D[1],Viajes Profesional Misional en Comercialización P[1],Viajes Profesional Misional Socio Empresarial D[1],Viajes Profesional Misional Socio Empresarial P[1],Viajes Especialista en Monitoreo D[1],Viajes Especialista en Monitoreo P[1],Overhead[1]
Aplicar encuestas a las familias de la muestra	12 días	mié 11/10/17	mar 24/10/17	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[58%],CARRASCO SUÁREZ CARLOS[25%],NUÑEZ GUZMAN CARLOS ANDRES[25%],LOSADA SIERRA ELIANA MARCELA[25%],SANCHEZ SUAREZ CARLOS ANDRES[25%],SANCHEZ PINZON ANDRES[25%],MENA MENA LUZ[25%],JIMENEZ VARGAS MARTHA[58%],MARTINEZ ALBERTO[58%],Viajes Profesional Misional Agrónomo D[1],Viajes Profesional Misional Agrónomo P[1],Viajes Técnico Misional Agropecuario D[1],Viajes Técnico Misional Agropecuario P[1]
Tabular y organizarlos datos	6 días	mar 24/10/17	lun 30/10/17	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON,PULIDO GIRALDO ANGÉLICA[67%],CARRASCO SUÁREZ CARLOS[33%],NUÑEZ GUZMAN CARLOS ANDRES[33%],LOSADA SIERRA ELIANA MARCELA[33%],SANCHEZ SUAREZ CARLOS ANDRES[33%],SANCHEZ PINZON ANDRES[33%],MENA MENA LUZ[33%],JIMENEZ VARGAS MARTHA[33%
Analizar los datos y establecer línea base	9 días	lun 30/10/17	mié 08/11/17	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[78%],PULIDO GIRALDO ANGÉLICA[33%],CARRASCO SUÁREZ CARLOS[33%],NUÑEZ GUZMAN CARLOS ANDRES[33%],LOSADA SIERRA ELIANA MARCELA[33%],SANCHEZ SUAREZ CARLOS ANDRES[33%],SANCHEZ PINZON ANDRES[33%],MENA MENA LUZ[33%],JIMENEZ VARGAS MARTHA[44%],MARTINEZ ALBERTO[44%],Viajes Profesional Misional en Comercialización D[1],Viajes Profesional Misional en Comercialización P[1],Viajes Profesional Misional Socio Empresarial D[1],Viajes Profesional Misional Socio Empresarial P[1],Viajes Especialista en Monitoreo D[1],Viajes Especialista en Monitoreo P[1]

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos asignados
Definir y vincular familias beneficiarias	24 días	mié 08/11/17	lun 04/12/17	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[33%],CARRASCO SUÁREZ CARLOS[25%],NUÑEZ GUZMAN CARLOS ANDRES[25%],LOSADA SIERRA ELIANA MARCELA[25%],SANCHEZ SUAREZ CARLOS ANDRES[25%],SANCHEZ PINZON ANDRES[25%],MENA MENA LUZ[25%],JIMENEZ VARGAS MARTHA[42%],MARTINEZ ALBERTO[42%],Viajes Coordinador Proyecto D[1],Viajes Coordinador Proyecto P[1],Viajes Profesional Misional Agrónomo D[1],Viajes Profesional Misional Agrónomo P[1],Viajes Técnico Misional Agropecuario D[1],Viajes Técnico Misional Agropecuario P[1],Viajes Profesional Misional Socio Empresarial D[1],Viajes Profesional Misional Socio Empresarial P[1]
Entregar dotación materiales delegados de las familias	y a 16 días	lun 04/12/17	jue 21/12/17	Kit completo del participante Dabeiba (3 por familia)[150],Kit completo del participante Planadas (3 por familia)[100],Dotación participantes Dabeiba(3 por familia); 3 durante el proyecto[450],Dotación participantes Planadas (3 por familia); 3 durante el proyecto[300],RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[31%],PULIDO GIRALDO ANGÉLICA[6%],JIMENEZ VARGAS MARTHA[44%],MARTINEZ ALBERTO[44%],Viajes Profesional Administrativo Financiero D[1],Viajes Profesional Administrativo Financiero P[1],Viajes Técnico Misional Agropecuario D[1],Viajes Técnico Misional Agropecuario P[1],Overhead[1]
Caracterizar la oferta de productos en las zonas	8 días	mié 08/11/17	jue 16/11/17	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[13%],PULIDO GIRALDO ANGÉLICA[63%],CARRASCO SUÁREZ CARLOS[25%],NUÑEZ GUZMAN CARLOS ANDRES[25%],LOSADA SIERRA ELIANA MARCELA[25%],SANCHEZ SUAREZ CARLOS ANDRES[25%],SANCHEZ PINZON ANDRES[25%],MENA MENA LUZ[25%],JIMENEZ VARGAS MARTHA[50%],MARTINEZ ALBERTO[50%],Viajes Profesional Misional Agrónomo D[1],Viajes Profesional Misional Agrónomo P[1],Viajes Profesional Misional en Comercialización D[1],Viajes Profesional Misional en Comercialización P[1],Viajes Oficial de Proyectos D[1],Viajes Oficial de Proyectos P[1],Viajes Especialista en Monitoreo D[1],Viajes Especialista en Monitoreo P[1],Viajes Lider Compras y Contrataciones D[1],Viajes Lider Compras y Contrataciones P[1],Overhead[1]
Realizar reuniones con proveedores para establecer acuerdos y solicitar documentos	6 días	vie 17/11/17	jue 23/11/17	PULIDO GIRALDO ANGÉLICA[67%],Viajes Profesional Administrativo Financiero D[1],Viajes Profesional Administrativo Financiero P[1],Viajes Lider Compras y Contrataciones D[1],Viajes Lider Compras y Contrataciones P[1]

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos asignados
Identificar y caracterizar Organizaciones en las zonas de intervención	9 días	lun 02/10/17	mar 10/10/17	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[56%],CARRASCO SUÁREZ CARLOS[44%],NUÑEZ GUZMAN CARLOS ANDRES[44%],LOSADA SIERRA ELIANA MARCELA[44%],SANCHEZ SUAREZ CARLOS ANDRES[44%],SANCHEZ PINZON ANDRES[44%],MENA MENA LUZ[44%],JIMENEZ VARGAS MARTHA[44%],MARTINEZ ALBERTO[44%],PULIDO GIRALDO ANGÉLICA[67%],Viajes Coordinador Proyecto D[1],Viajes Coordinador Proyecto P[1],Viajes Técnico Misional Agropecuario D[1],Viajes Técnico Misional Agropecuario P[1],Viajes Profesional Misional Socio Empresarial D[1],Viajes Profesional Misional Socio Empresarial P[1],Viajes Especialista en Monitoreo D[1],Viajes Especialista en Monitoreo P[1],Viajes Lider Recursos Humanos D[1],Viajes Lider Recursos Humanos P[1]
Hacer diagnóstico de estado actual de las organizaciones (requisitos, documentos, estatutos...)	11 días	mié 11/10/17	sáb 21/10/17	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[36%],PULIDO GIRALDO ANGÉLICA[73%],CARRASCO SUÁREZ CARLOS[36%],NUÑEZ GUZMAN CARLOS ANDRES[36%],LOSADA SIERRA ELIANA MARCELA[36%],SANCHEZ SUAREZ CARLOS ANDRES[36%],SANCHEZ PINZON ANDRES[36%],MENA MENA LUZ[36%],JIMENEZ VARGAS MARTHA[27%],MARTINEZ ALBERTO[27%],Viajes Coordinador Proyecto D[1],Viajes Coordinador Proyecto P[1]
Estructurar proyectos con organizaciones	22 días	sáb 21/10/17	mar 14/11/17	PULIDO GIRALDO ANGÉLICA[27%],CARRASCO SUÁREZ CARLOS[41%],NUÑEZ GUZMAN CARLOS ANDRES[41%],LOSADA SIERRA ELIANA MARCELA[41%],SANCHEZ SUAREZ CARLOS ANDRES[41%],SANCHEZ PINZON ANDRES[41%],MENA MENA LUZ[41%],JIMENEZ VARGAS MARTHA[5%],MARTINEZ ALBERTO[5%],Viajes Coordinador Proyecto D[1],Viajes Coordinador Proyecto P[1],Viajes Profesional Misional Agrónomo D[1],Viajes Profesional Misional Agrónomo P[1],Viajes Profesional Misional en Comercialización D[1],Viajes Profesional Misional en Comercialización P[1],Viajes Profesional Misional Socio Empresarial D[1],Viajes Profesional Misional Socio Empresarial P[1],Viajes Especialista en Monitoreo D[1],Viajes Especialista en Monitoreo P[1]
Validar proyectos por parte de la FAO y la Agencia	3 días	mar 14/11/17	jue 16/11/17	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[33%],CARRASCO SUÁREZ CARLOS[33%],NUÑEZ GUZMAN CARLOS ANDRES[33%],LOSADA SIERRA ELIANA MARCELA[33%],SANCHEZ SUAREZ CARLOS ANDRES[33%],SANCHEZ PINZON ANDRES[33%],MENA MENA LUZ[33%],Viajes Oficial de Proyectos D[1],Viajes Oficial de Proyectos P[1],Viajes Supervisor de la Agencia D[1],Viajes Supervisor de la Agencia P[1]

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos asignados
Analizar rutas de acceso a las poblaciones y las veredas	6 días	lun 02/10/17	sáb 07/10/17	PULIDO GIRALDO ANGÉLICA[33%],CARRASCO SUÁREZ CARLOS[17%],NUÑEZ GUZMAN CARLOS ANDRES[17%],LOSADA SIERRA ELIANA MARCELA[17%],SANCHEZ SUAREZ CARLOS ANDRES[17%],SANCHEZ PINZON ANDRES[17%],MENA MENA LUZ[17%],JIMENEZ VARGAS MARTHA[17%],MARTINEZ ALBERTO[17%],Viajes Técnico Misional Agropecuario D[1],Viajes Técnico Misional Agropecuario P[1],Viajes Lider Compras y Contrataciones D[1],Viajes Lider Compras y Contrataciones P[1]
Realizar inventario de recursos de las zonas	4 días	mié 11/10/17	sáb 14/10/17	PULIDO GIRALDO ANGÉLICA[25%],CARRASCO SUÁREZ CARLOS[25%],NUÑEZ GUZMAN CARLOS ANDRES[25%],LOSADA SIERRA ELIANA MARCELA[25%],SANCHEZ SUAREZ CARLOS ANDRES[25%],SANCHEZ PINZON ANDRES[25%],MENA MENA LUZ[25%]
Realizar base de datos y abrir expediente por familia y organización	21 días	jue 21/12/17	mar 16/01/18	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[43%],PULIDO GIRALDO ANGÉLICA[71%],CARRASCO SUÁREZ CARLOS[38%],NUÑEZ GUZMAN CARLOS ANDRES[38%],LOSADA SIERRA ELIANA MARCELA[38%],SANCHEZ SUAREZ CARLOS ANDRES[38%],SANCHEZ PINZON ANDRES[38%],MENA MENA LUZ[38%],JIMENEZ VARGAS MARTHA[52%],MARTINEZ ALBERTO[52%]
Inscribir ante la agencia los proyectos de las organizaciones	6 días	vie 17/11/17	jue 23/11/17	PULIDO GIRALDO ANGÉLICA[17%],CARRASCO SUÁREZ CARLOS[33%],NUÑEZ GUZMAN CARLOS ANDRES[33%],LOSADA SIERRA ELIANA MARCELA[33%],SANCHEZ SUAREZ CARLOS ANDRES[33%],SANCHEZ PINZON ANDRES[33%],MENA MENA LUZ[33%],Viajes Oficial de Proyectos D[1],Viajes Oficial de Proyectos P[1],Viajes Especialista en Monitoreo D[1],Viajes Especialista en Monitoreo P[1],Viajes Supervisor de la Agencia D[1],Viajes Supervisor de la Agencia P[1]
Estructurar y concertar modelo pedagógico (plan de capacitaciones)	11 días	jue 23/11/17	mar 05/12/17	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[45%],PULIDO GIRALDO ANGÉLICA[36%],CARRASCO SUÁREZ CARLOS[64%],NUÑEZ GUZMAN CARLOS ANDRES[64%],LOSADA SIERRA ELIANA MARCELA[64%],SANCHEZ SUAREZ CARLOS ANDRES[64%],SANCHEZ PINZON ANDRES[64%],MENA MENA LUZ[64%],JIMENEZ VARGAS MARTHA[45%],MARTINEZ ALBERTO[45%],Viajes Profesional Misional Agrónomo D[4],Viajes Profesional Misional Agrónomo P[4],Viajes Profesional Misional Socio Empresarial D[1],Viajes Profesional Misional Socio Empresarial P[1],Viajes Líder Recursos Humanos D[1],Viajes Líder Recursos Humanos P[1]
Desarrollar los módulos del plan de capacitaciones con organizaciones	33 días	mar 05/12/17	vie 12/01/18	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[30%],CARRASCO SUÁREZ CARLOS[48%],NUÑEZ GUZMAN CARLOS ANDRES[48%],LOSADA SIERRA ELIANA MARCELA[48%],SANCHEZ SUAREZ CARLOS ANDRES[48%],SANCHEZ PINZON ANDRES[48%],MENA MENA LUZ[48%],JIMENEZ VARGAS MARTHA[42%],MARTINEZ ALBERTO[42%],Viajes Coordinador Proyecto D[4],Viajes Coordinador Proyecto P[4],Viajes Técnico Misional Agropecuario D[2],Viajes Técnico Misional Agropecuario P[2],Viajes Profesional Misional en Comercialización D[4],Viajes Profesional Misional en

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos asignados
				Comercialización P[4], Viajes Profesional Misional Socio Empresarial D[4], Viajes Profesional Misional Socio Empresarial P[4]
Preparar esquema y plan de compras de activos e insumos	16 días	mar 14/11/17	jue 30/11/17	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[6%], PULIDO GIRALDO ANGÉLICA[13%], CARRASCO SUÁREZ CARLOS[6%], NUÑEZ GUZMAN CARLOS ANDRES[6%], LOSADA SIERRA ELIANA MARCELA[6%], SANCHEZ SUAREZ CARLOS ANDRES[6%], MENA MENA LUZ[6%], JIMENEZ VARGAS MARTHA[6%], MARTINEZ ALBERTO[6%], Viajes Coordinador Proyecto D[1], Viajes Coordinador Proyecto P[1]
Realizar proceso de compra de activos, materiales e insumos para las familias	43 días	jue 30/11/17	jue 18/01/18	Acoples terminales de riego 1/2 pulgadas[10], Alambre de Amarre Calibre 10[15], Alambre negro c 18[81], Amarre para teja tipo 1[3,402], Amarre para teja tipo 2[6,500], Amarres[300], Azadón sin cabo[60], Beauveria bassiana Sobre 200 gr[30], Bio insumo con ingredientes activos[200], Bioinsumo de uso agrícola.[230], Bloque # 4[11,000], Bomba fumigadora de espalda[63], Canastos recolectores[600], Caneca filtro 200 litros[50], Carretilla tolva plástica[64], Cemento (bulto 50 kg)[914], Cercha de 3 m por 1 1/2 calibre 20[108], Cercha de 3*11/2 c20[84], Cercha de 3/4*1 1/2[100], Cercha de 3/4*1 1/2 c20[126], Costal de fique para recolección.[600], Enchape blanco de 20*20 cm[264], Fertilizante compuesto edáfico[1,625], Fertilizante orgánico[90], Gancho descope[60], Guadua de 6 metros[200], Insumos para huertas demostrativas Dabeiba[50], Insumos para huertas demostrativas Planadas[50], Insumos para réplicas de huertas[50], Ladrillo común 0;20*0;10*0;10[6,160], Machete 20"[60], Mallared plástica orificio cuadrado 4 x 4[40], Manguera de 1 1/2 " X20 metros mas acoples[50], Microorganismos eficientes (EM) 4 litros[30], Motosierra stihl telescópica 1 hp[20], Pegante para enchape[440], Plántulas de café (Coffea) variedad castillo[72,000], Plántulas de Cedro Rosado (Acrocarpus fraxinifolius)[12,000], Plástico agrolene calibre 6[40], Puntilla 2" 2 1/2 y 3[126], Puntilla 2" y 3"[135], Puntillas 2 1/2"[4 Caja], Puntillas 2"[4], Rastrillo con cabo[60], Tanque o toneles o tambos de plástico 200 Lts[10], Teja zinc calibre 33 de 3;05 Tipo 1[378], Teja zinc calibre 33 de 3;05 Tipo 2[700], Tejas de zinc 3 Mts x 0;80 Mts[50], Tolva de 800 Kg[32], Transporte[1], Trichoderma Sobre 250gr[30], Varilla de 3/8 x 6 m[540], Varilla fleje de 6 mm x 6 m[270], Kit de protección para la fumigación[1], Despulpadora; zaranda y centrifugado desmusilaginador (BELCOSUB).[5], Trilladora para café de 60 Kg / hora[4], Silo para secado manual[4], Tanque para recoger café pergamino húmedo[8], Despulpadora y centrifugado desmusilaginador (Jota gallo).[2], Tanque para almacenamiento[4], Soporte de maquinaria de beneficio ecológico.[4], Planta de producción (adecuación) Dabeiba[1], Planta de producción (adecuación) Planadas[1], Molino para café Producción[2], Overhead[1], Alquiler vehículos; transporte[20], Auxilio para pago de servicios de celulares[100], Costos oficina Bogotá[10], Gestión Documental (Carpetas y CD)[10], Internet[20], Oficina Dabeiba[10], Oficina Planadas[10], Ollas Comunitarias[20], Servicio de agua[20], Servicio de energía[20], RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[19%], PULIDO GIRALDO ANGÉLICA[28%], CARRASCO SUÁREZ CARLOS[9%], NUÑEZ GUZMAN CARLOS

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos asignados
				ANDRES[9%],LOSADA SIERRA ELIANA MARCELA[9%],SANCHEZ SUAREZ CARLOS ANDRES[9%],SANCHEZ PINZON ANDRES[9%],MENA MENA LUZ[9%],JIMENEZ VARGAS MARTHA[5%],MARTINEZ ALBERTO[5%],Viajes Profesional Administrativo Financiero D[1],Viajes Profesional Administrativo Financiero P[1],Viajes Líder Recursos Humanos D[1],Viajes Líder Recursos Humanos P[1],Viajes Líder Compras y Contrataciones D[1],Viajes Líder Compras y Contrataciones P[1]
Realizar entrega de activos, materiales e insumos a organizaciones y familias	16 días	jue 18/01/18	sáb 03/02/18	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON,CARRASCO SUÁREZ CARLOS[88%],NUÑEZ GUZMAN CARLOS ANDRES[88%],LOSADA SIERRA ELIANA MARCELA[88%],SANCHEZ SUAREZ CARLOS ANDRES[88%],SANCHEZ PINZON ANDRES[88%],MENA MENA LUZ[88%],JIMENEZ VARGAS MARTHA[44%],MARTINEZ ALBERTO[44%],PULIDO GIRALDO ANGÉLICA, Viajes Coordinador Proyecto D[2],Viajes Coordinador Proyecto P[2],Viajes Profesional Administrativo Financiero D[2],Viajes Profesional Administrativo Financiero P[2],Viajes Profesional Misional Agrónomo D[1],Viajes Profesional Misional Agrónomo P[1],Viajes Técnico Misional Agropecuario D[1],Viajes Técnico Misional Agropecuario P[1],Viajes Representante FAO D[1],Viajes Representante FAO P[1],Viajes Especialista en Monitoreo D[1],Viajes Especialista en Monitoreo P[1]
Actualizar base de datos y expediente de familias	21 días	lun 05/02/18	lun 26/02/18	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[71%],CARRASCO SUÁREZ CARLOS[62%],NUÑEZ GUZMAN CARLOS ANDRES[62%],LOSADA SIERRA ELIANA MARCELA[62%],SANCHEZ SUAREZ CARLOS ANDRES[62%],SANCHEZ PINZON ANDRES[62%],MENA MENA LUZ[62%],JIMENEZ VARGAS MARTHA[71%],MARTINEZ ALBERTO[71%],PULIDO GIRALDO ANGÉLICA[90%],Overhead[1]
Validar funcionamiento de equipos	3 días	lun 05/02/18	mié 07/02/18	CARRASCO SUÁREZ CARLOS[33%],NUÑEZ GUZMAN CARLOS ANDRES[33%],LOSADA SIERRA ELIANA MARCELA[33%],SANCHEZ SUAREZ CARLOS ANDRES[33%],SANCHEZ PINZON ANDRES[33%],MENA MENA LUZ[33%]
Adecuación de espacios para equipos	11 días	mié 07/02/18	lun 19/02/18	PULIDO GIRALDO ANGÉLICA[9%],CARRASCO SUÁREZ CARLOS[36%],NUÑEZ GUZMAN CARLOS ANDRES[36%],LOSADA SIERRA ELIANA MARCELA[36%],SANCHEZ SUAREZ CARLOS ANDRES[36%],SANCHEZ PINZON ANDRES[36%],MENA MENA LUZ[36%],JIMENEZ VARGAS MARTHA[18%],MARTINEZ ALBERTO[18%]
Capacitar a las organizaciones en el uso y mantenimiento de equipos	11 días	lun 19/02/18	vie 02/03/18	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[27%],CARRASCO SUÁREZ CARLOS[27%],NUÑEZ GUZMAN CARLOS ANDRES[27%],LOSADA SIERRA ELIANA MARCELA[27%],SANCHEZ SUAREZ CARLOS ANDRES[27%],SANCHEZ PINZON ANDRES[27%],MENA MENA LUZ[27%],JIMENEZ VARGAS MARTHA[27%],MARTINEZ ALBERTO[27%],PULIDO GIRALDO ANGÉLICA[9%],Viajes Coordinador Proyecto D[2],Viajes Coordinador Proyecto P[2],Viajes Oficial de Proyectos D[1],Viajes Oficial de Proyectos P[1]

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos asignados
Realizar pruebas piloto de diversos tamaños de lotes de producción	6 días	vie 02/03/18	jue 08/03/18	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON,PULIDO GIRALDO ANGÉLICA[83%],CARRASCO SUÁREZ CARLOS[83%],NUÑEZ GUZMAN CARLOS ANDRES[83%],LOSADA SIERRA ELIANA MARCELA[83%],SANCHEZ SUAREZ CARLOS ANDRES[83%],SANCHEZ PINZON ANDRES[83%],MENA MENA LUZ[83%],JIMENEZ VARGAS MARTHA[50%],MARTINEZ ALBERTO[50%], Viajes Coordinador Proyecto D[3], Viajes Coordinador Proyecto P[3], Overhead[1]
Definir criterios de asociación de familias por tipo de café	7 días	lun 04/12/17	mar 12/12/17	PULIDO GIRALDO ANGÉLICA[29%],CARRASCO SUÁREZ CARLOS[14%],NUÑEZ GUZMAN CARLOS ANDRES[14%],LOSADA SIERRA ELIANA MARCELA[14%],SANCHEZ SUAREZ CARLOS ANDRES[14%],SANCHEZ PINZON ANDRES[14%],MENA MENA LUZ[14%], Viajes Profesional Misional en Comercialización D[1], Viajes Profesional Misional en Comercialización P[1], Viajes Líder Recursos Humanos D[1], Viajes Líder Recursos Humanos P[1]
Establecer cronograma de inicio por grupos	15 días	jue 08/03/18	vie 23/03/18	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[87%],PULIDO GIRALDO ANGÉLICA[67%],CARRASCO SUÁREZ CARLOS[87%],NUÑEZ GUZMAN CARLOS ANDRES[87%],LOSADA SIERRA ELIANA MARCELA[87%],SANCHEZ SUAREZ CARLOS ANDRES[87%],SANCHEZ PINZON ANDRES[87%],MENA MENA LUZ[87%],JIMENEZ VARGAS MARTHA[93%],MARTINEZ ALBERTO[93%], Viajes Especialista en Monitoreo D[1], Viajes Especialista en Monitoreo P[1]
Establecer esquema operativo unidades productivas	46 días	vie 23/03/18	lun 14/05/18	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON[93%],CARRASCO SUÁREZ CARLOS[93%],NUÑEZ GUZMAN CARLOS ANDRES[93%],LOSADA SIERRA ELIANA MARCELA[93%],SANCHEZ SUAREZ CARLOS ANDRES[93%],SANCHEZ PINZON ANDRES[93%],MENA MENA LUZ[93%],JIMENEZ VARGAS MARTHA,MARTINEZ ALBERTO,PULIDO GIRALDO ANGÉLICA, Viajes Coordinador Proyecto D[1], Viajes Coordinador Proyecto P[1], Viajes Técnico Misional Agropecuario D[2], Viajes Técnico Misional Agropecuario P[2], Viajes Profesional Misional en Comercialización D[1], Viajes Profesional Misional en Comercialización P[1], Viajes Oficial de Proyectos D[1], Viajes Oficial de Proyectos P[1], Viajes Representante FAO D[1], Viajes Representante FAO P[1], Overhead[1]
Presentar plan de trabajo por organización	23 días	lun 14/05/18	jue 07/06/18	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON,CARRASCO SUÁREZ CARLOS,PULIDO GIRALDO ANGÉLICA,NUÑEZ GUZMAN CARLOS ANDRES,LOSADA SIERRA ELIANA MARCELA,SANCHEZ SUAREZ CARLOS ANDRES,SANCHEZ PINZON ANDRES,MENA MENA LUZ,JIMENEZ VARGAS MARTHA,MARTINEZ ALBERTO, Viajes Coordinador Proyecto D[2], Viajes Coordinador Proyecto P[2], Overhead[1]
Asegurar seguimiento y control a la ejecución	77 días	jue 07/06/18	lun 27/08/18	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON,PULIDO GIRALDO ANGÉLICA,CARRASCO SUÁREZ CARLOS,NUÑEZ GUZMAN CARLOS ANDRES,LOSADA SIERRA ELIANA MARCELA,SANCHEZ SUAREZ CARLOS ANDRES,SANCHEZ PINZON ANDRES,MENA MENA LUZ,JIMENEZ VARGAS MARTHA,MARTINEZ ALBERTO, Viajes Oficial de Proyectos D[1], Viajes Oficial de Proyectos P[1], Overhead[1]

Nombre de tarea		Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos asignados
Preparar y presentar informe de cierre del proyecto		16 días	lun 27/08/18	mié 12/09/18	RESTREPO MARTÍNEZ NELSON,PULIDO GIRALDO ANGÉLICA,CARRASCO SUÁREZ CARLOS,NUÑEZ GUZMAN CARLOS ANDRES,LOSADA SIERRA ELIANA MARCELA,SANCHEZ SUAREZ CARLOS ANDRES,SANCHEZ PINZON ANDRES,MENA MENA LUZ,JIMENEZ VARGAS MARTHA,MARTINEZ ALBERTO,Overhead[1]

Apéndice U Calendario de Recursos

(Fuente: Programación del proyecto en Project)

Nombre del recurso	Tipo	Grupo	Tasa estándar	Costo	Comienzo	Fin
RESTREPO MARTÍNEZ NELSON	Trabajo	Personal Bogotá	\$ 200,000.00/día	\$58,599,460.00	lun 02/10/17	mié 12/09/18
PULIDO GIRALDO ANGÉLICA	Trabajo	Personal Bogotá	\$ 153,333.00/día	\$42,014,146.66	lun 02/10/17	mié 12/09/18
CARRASCO SUÁREZ CARLOS	Trabajo	Personal Planadas	\$ 133,333.00/día	\$38,666,196.67	lun 02/10/17	mié 12/09/18
JIMENEZ VARGAS MARTHA	Trabajo	Personal Planadas	\$ 90,000.00/día	\$25,649,730.00	lun 02/10/17	mié 12/09/18
NUÑEZ GUZMAN CARLOS ANDRES	Trabajo	Personal Planadas	\$ 133,333.00/día	\$38,666,196.67	lun 02/10/17	mié 12/09/18
LOSADA SIERRA ELIANA MARCELA	Trabajo	Personal Planadas	\$ 133,333.00/día	\$38,666,196.67	lun 02/10/17	mié 12/09/18
SANCHEZ SUAREZ CARLOS ANDRES	Trabajo	Personal Dabeiba	\$ 133,333.00/día	\$38,666,196.67	lun 02/10/17	mié 12/09/18
MARTINEZ ALBERTO	Trabajo	Personal Dabeiba	\$ 90,000.00/día	\$25,649,568.00	lun 02/10/17	mié 12/09/18
SANCHEZ PINZON ANDRES	Trabajo	Personal Dabeiba	\$ 133,333.00/día	\$38,532,863.67	lun 02/10/17	mié 12/09/18
MENA MENA LUZ	Trabajo	Personal Dabeiba	\$ 133,333.00/día	\$38,666,196.67	lun 02/10/17	mié 12/09/18
Kit completo del participante Planadas (3 por familia)	Material	Insumos Planadas	\$350,000.00	\$35,000,000.00	lun 04/12/17	jue 21/12/17
Dotación participantes Planadas (3 por familia); 3 durante el proyecto	Material	Insumos Planadas	\$211,000.00	\$63,300,000.00	lun 04/12/17	jue 21/12/17
Insumos para huertas demostrativas Planadas	Material	Insumos Planadas	\$750,000.00	\$37,500,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Fertilizante orgánico	Material	Insumos Planadas	\$147,148.00	\$13,243,320.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Bioinsumo de uso agrícola.	Material	Insumos Planadas	\$42,000.00	\$9,660,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Bio insumo con ingredientes activos	Material	Insumos Planadas	\$43,000.00	\$8,600,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18

Nombre del recurso	Tipo	Grupo	Tasa estándar	Costo	Comienzo	Fin
Fertilizante compuesto edáfico	Material	Insumos Planadas	\$100,000.00	\$162,500,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Teja zinc calibre 33 de 3;05 Tipo 1	Material	Insumos Planadas	\$22,500.00	\$8,505,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Amarre para teja tipo 1	Material	Insumos Planadas	\$300.00	\$1,020,600.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Cercha de 3 m por 1 1/2 calibre 20	Material	Insumos Planadas	\$50,000.00	\$5,400,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Cercha de 3/4*1 1/2	Material	Insumos Planadas	\$32,000.00	\$3,200,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Varilla de 3/8 x 6 m	Material	Insumos Planadas	\$10,000.00	\$5,400,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Varilla fleje de 6 mm x 6 m	Material	Insumos Planadas	\$8,000.00	\$2,160,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Cemento (bulto 50 kg)	Material	Insumos Planadas	\$25,000.00	\$22,850,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Puntilla 2" y 3"	Material	Insumos Planadas	\$2,100.00	\$283,500.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Alambre negro c 18	Material	Insumos Planadas	\$4,000.00	\$324,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Tolva de 800 Kg	Material	Insumos Planadas	\$970,000.00	\$31,040,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Ladrillo común 0;20*0;10*0;10	Material	Insumos Planadas	\$500.00	\$3,080,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Pegante para enchape	Material	Insumos Planadas	\$12,000.00	\$5,280,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Enchape blanco de 20*20 cm	Material	Insumos Planadas	\$15,000.00	\$3,960,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Teja zinc calibre 33 de 3;05 Tipo 2	Material	Insumos Planadas	\$25,000.00	\$17,500,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Amarre para teja tipo 2	Material	Insumos Planadas	\$150.00	\$975,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Cercha de 3/4*1 1/2 c20	Material	Insumos Planadas	\$41,000.00	\$5,166,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Cercha de 3*11/2 c20	Material	Insumos Planadas	\$32,000.00	\$2,688,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Puntilla 2" 2 1/2 y 3	Material	Insumos Planadas	\$2,100.00	\$264,600.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Bloque # 4	Material	Insumos Planadas	\$1,500.00	\$16,500,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Plástico agrolene calibre 6	Material	Insumos Planadas	\$120,000.00	\$4,800,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Mallared plástica orificio cuadrado 4 x 4	Material	Insumos Planadas	\$125,000.00	\$5,000,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Caneca filtro 200 litros	Material	Insumos Planadas	\$200,000.00	\$10,000,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18

Nombre del recurso	Tipo	Grupo	Tasa estándar	Costo	Comienzo	Fin
Manguera de 1 1/2 " X20 metros mas acoples	Material	Insumos Planadas	\$65,000.00	\$3,250,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Kit completo del participante Dabeiba (3 por familia)	Material	Insumos Dabeiba	\$400,000.00	\$60,000,000.00	lun 04/12/17	jue 21/12/17
Dotación participantes Dabeiba(3 por familia); 3 durante el proyecto	Material	Insumos Dabeiba	\$300,000.00	\$135,000,000.00	lun 04/12/17	jue 21/12/17
Insumos para huertas demostrativas Dabeiba	Material	Insumos Dabeiba	\$850,000.00	\$42,500,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Insumos para réplicas de huertas	Material	Insumos Dabeiba	\$977,000.00	\$48,850,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Plántulas de café (Coffea) variedad castillo	Material	Insumos Dabeiba	\$500.00	\$36,000,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Plántulas de Cedro Rosado (Acrocarpus fraxinifolius)	Material	Insumos Dabeiba	\$1,000.00	\$12,000,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Beauveria bassiana Sobre 200 gr	Material	Insumos Dabeiba	\$40,000.00	\$1,200,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Trichoderma Sobre 250gr	Material	Insumos Dabeiba	\$45,000.00	\$1,350,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Microorganismos eficientes (EM) 4 litros	Material	Insumos Dabeiba	\$35,000.00	\$1,050,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Bomba fumigadora de espalda	Material	Insumos Dabeiba	\$250,000.00	\$15,750,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Azadón sin cabo	Material	Insumos Dabeiba	\$18,000.00	\$1,080,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Canastos recolectores	Material	Insumos Dabeiba	\$8,675.00	\$5,205,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Carretilla tolva plástica	Material	Insumos Dabeiba	\$130,000.00	\$8,320,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Costal de fique para recolección.	Material	Insumos Dabeiba	\$2,000.00	\$1,200,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Gancho descope	Material	Insumos Dabeiba	\$12,000.00	\$720,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Machete 20"	Material	Insumos Dabeiba	\$13,000.00	\$780,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Rastrillo con cabo	Material	Insumos Dabeiba	\$18,000.00	\$1,080,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Tejas de zinc 3 Mts x 0;80 Mts	Material	Insumos Dabeiba	\$19,000.00	\$950,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Amarres	Material	Insumos Dabeiba	\$150.00	\$45,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18

Nombre del recurso	Tipo	Grupo	Tasa estándar	Costo	Comienzo	Fin
Guadua de 6 metros	Material	Insumos Dabeiba	\$12,000.00	\$2,400,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Tanque o toneles o tambos de plástico 200 Lts	Material	Insumos Dabeiba	\$87,000.00	\$870,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Acoples terminales de riego 1/2 pulgadas	Material	Insumos Dabeiba	\$500.00	\$5,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Alambre de Amarre Calibre 10	Material	Insumos Dabeiba	\$4,500.00	\$67,500.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Puntillas 2 1/2"	Material	Insumos Dabeiba	\$2,500.00	\$10,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Puntillas 2"	Material	Insumos Dabeiba	\$2,500.00	\$10,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Motosierra stihl telescópica 1 hp	Material	Insumos Dabeiba	\$1,000,000.00	\$20,000,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Kit de protección para la fumigación	Material	Insumos Dabeiba	\$150,000.00	\$150,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Transporte	Material	Insumos Dabeiba	\$14,048,389.00	\$14,048,389.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Despulpadora; zaranda y centrifugado desmusilaginador (BELCOSUB).	Material	Activos comunes	\$7,800,000.00	\$39,000,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Trilladora para café de 60 Kg / hora	Material	Activos comunes	\$6,000,000.00	\$24,000,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Molino para café Producción	Material	Activos Planadas	\$10,000,000.00	\$20,000,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Silo para secado manual	Material	Activos comunes	\$20,000,000.00	\$80,000,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Planta de producción (adecuación) Planadas	Material	Activos Planadas	\$255,000,000.00	\$255,000,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Despulpadora y centrifugado desmusilaginador (Jota gallo).	Material	Activos Dabeiba	\$5,000,000.00	\$10,000,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Tanque para almacenamiento	Material	Activos Dabeiba	\$1,000,000.00	\$4,000,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Soporte de maquinaria de beneficio ecológico.	Material	Activos Dabeiba	\$5,000,000.00	\$20,000,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Tanque para recoger café pergamino húmedo	Material	Activos comunes	\$6,000,000.00	\$48,000,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Planta de producción (adecuación) Dabeiba	Material	Activos Dabeiba	\$200,000,000.00	\$200,000,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Viajes Coordinador Proyecto D	Material	Viajes Dabeiba	\$1,000,000.00	\$20,000,000.00	lun 02/10/17	jue 07/06/18

Nombre del recurso	Tipo	Grupo	Tasa estándar	Costo	Comienzo	Fin
Viajes Profesional Administrativo Financiero D	Material	Viajes Dabeiba	\$800,000.00	\$4,000,000.00	vie 17/11/17	sáb 03/02/18
Viajes Profesional Misional Agrónomo D	Material	Viajes Dabeiba	\$650,000.00	\$6,500,000.00	lun 02/10/17	sáb 03/02/18
Viajes Técnico Misional Agropecuario D	Material	Viajes Dabeiba	\$650,000.00	\$6,500,000.00	lun 02/10/17	lun 14/05/18
Viajes Profesional Misional en Comercialización D	Material	Viajes Dabeiba	\$650,000.00	\$6,500,000.00	lun 02/10/17	lun 14/05/18
Viajes Profesional Misional Socio Empresarial D	Material	Viajes Dabeiba	\$650,000.00	\$6,500,000.00	lun 02/10/17	vie 12/01/18
Viajes Oficial de Proyectos D	Material	Viajes Dabeiba	\$1,000,000.00	\$6,000,000.00	mié 08/11/17	lun 27/08/18
Viajes Representante FAO D	Material	Viajes Dabeiba	\$600,000.00	\$1,200,000.00	jue 18/01/18	lun 14/05/18
Viajes Especialista en Monitoreo D	Material	Viajes Dabeiba	\$800,000.00	\$6,400,000.00	lun 02/10/17	vie 23/03/18
Viajes Líder Recursos Humanos D	Material	Viajes Dabeiba	\$800,000.00	\$3,200,000.00	lun 02/10/17	jue 18/01/18
Viajes Líder Compras y Contrataciones D	Material	Viajes Dabeiba	\$1,000,000.00	\$4,000,000.00	lun 02/10/17	jue 18/01/18
Viajes Supervisor de la Agencia D	Material	Viajes Dabeiba	\$1,000,000.00	\$2,000,000.00	mar 14/11/17	jue 23/11/17
Viajes Coordinador Proyecto P	Material	Viajes Planadas	\$1,200,000.00	\$24,000,000.00	lun 02/10/17	jue 07/06/18
Viajes Profesional Administrativo Financiero P	Material	Viajes Planadas	\$900,000.00	\$4,500,000.00	vie 17/11/17	sáb 03/02/18
Viajes Profesional Misional Agrónomo P	Material	Viajes Planadas	\$800,000.00	\$8,000,000.00	lun 02/10/17	sáb 03/02/18
Viajes Técnico Misional Agropecuario P	Material	Viajes Planadas	\$800,000.00	\$8,000,000.00	lun 02/10/17	lun 14/05/18
Viajes Profesional Misional en Comercialización P	Material	Viajes Planadas	\$800,000.00	\$8,000,000.00	lun 02/10/17	lun 14/05/18
Viajes Profesional Misional Socio Empresarial P	Material	Viajes Planadas	\$800,000.00	\$8,000,000.00	lun 02/10/17	vie 12/01/18
Viajes Oficial de Proyectos P	Material	Viajes Planadas	\$1,200,000.00	\$7,200,000.00	mié 08/11/17	lun 27/08/18
Viajes Representante FAO P	Material	Viajes Planadas	\$800,000.00	\$1,600,000.00	jue 18/01/18	lun 14/05/18

Nombre del recurso	Tipo	Grupo	Tasa estándar	Costo	Comienzo	Fin
Viajes Especialista en Monitoreo P	Material	Viajes Planadas	\$900,000.00	\$7,200,000.00	lun 02/10/17	vie 23/03/18
Viajes Líder Recursos Humanos P	Material	Viajes Planadas	\$900,000.00	\$3,600,000.00	lun 02/10/17	jue 18/01/18
Viajes Líder Compras y Contrataciones P	Material	Viajes Planadas	\$1,200,000.00	\$4,800,000.00	lun 02/10/17	jue 18/01/18
Viajes Supervisor de la Agencia P	Material	Viajes Planadas	\$1,150,000.00	\$2,300,000.00	mar 14/11/17	jue 23/11/17
Overhead	Material	Costos FAO	\$22,727,272.70	\$227,272,727.00	lun 02/10/17	mié 12/09/18
Oficina Dabeiba	Material	Gastos Operativos	\$900,000.00	\$9,000,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Oficina Planadas	Material	Gastos Operativos	\$900,000.00	\$9,000,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Alquiler vehículos; transporte	Material	Gastos Operativos	\$1,000,000.00	\$20,000,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Auxilio para pago de servicios de celulares	Material	Gastos Operativos	\$45,000.00	\$4,500,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Gestión Documental (Carpetas y CD)	Material	Gastos Operativos	\$625,000.00	\$6,250,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Servicio de agua	Material	Gastos Operativos	\$80,000.00	\$1,600,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Servicio de energía	Material	Gastos Operativos	\$100,000.00	\$2,000,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Internet	Material	Gastos Operativos	\$80,000.00	\$1,600,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Ollas Comunitarias	Material	Gastos Operativos	\$984,318.00	\$19,686,360.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18
Costos oficina Bogotá	Material	Gastos Operativos	\$4,000,000.00	\$40,000,000.00	jue 30/11/17	jue 18/01/18

Apéndice V Sistemas de Información de las Comunicaciones

(Fuente: Propia de los Autores)

Herramienta	Funcionalidad en el Proyecto
Plataformas Tecnológicas	
E - Learning Project FAO	Plataforma de auto aprendizaje y constante capacitación donde se cargan escenarios didácticos con los enfoques aplicables a resolución de problemas y situaciones de un proyecto.
Intranet	Plataforma interna para el cargue de solicitudes, vinculaciones y novedades por perfil de los funcionarios que hacen parte del equipo del proyecto.
Página FAO Colombia	Sitio web funcional para la oficialización de información que puede ser consultada por los interesados identificados del proyecto a fin de tener conocimiento sobre las novedades asociadas a convenios, planes, estrategia e información sobre desarrollo de proyectos en Colombia.
Share Point	Plataforma interna para el cargue on-line de información de los proyectos, se usa para facilitar la disposición de información en la oficina principal en Bogotá que es cargada por los profesionales de campo que apoyan las diversas actividades del proyecto en los municipios foco del mismo.
Success Factor	Sitio web interno para legalización de viáticos, solicitudes de viaje y desplazamientos a fin de mantener la información del equipo del proyecto actualizada en cuanto a las comisiones a los municipios foco del proyecto.
Sistemas y Herramientas de Información	
Correo Electrónico	Funcional para la comunicación, interacción y transferencia de datos, reportes, estado de avances y novedades del proyecto de forma interna con el equipo FAO del proyecto y externa hacia las agencias de gobierno nacionales y territoriales, alcaldías, patrocinador y líderes comunitarios.
Chat Empresarial	Sistema informal de interacción para comunicarse entre el equipo del proyecto a fin de poner situaciones, novedades y solicitudes no formales en conocimiento del interesado.
Avantel	Sistema de comunicación que se utilizará con los profesionales de campo que realizarán los desplazamientos a las zonas y municipios foco del proyecto donde no se presenta señal de telefonía móvil estable.
Comunicación Celular	Para interacción entre los miembros del equipo y con los interesados externos del proyecto de forma eventual para comentar novedades, situaciones y múltiples temas que pueden surgir durante la ejecución del proyecto.
Comunicados Oficiales	Herramienta que se utiliza por el Gerente del Proyecto para oficializar ante las Agencias de Gobierno, Alcaldías o Comunidades cualquier tipo de información del proyecto formalmente.

Herramienta	Funcionalidad en el Proyecto
Comunicados Internos	Estos comunicados son utilizados por el equipo del proyecto y patrocinador a fin de interactuar interna y formalmente sobre temas asociados a la ejecución del proyecto de forma integral.
Boletines Informativos	Documento físico o web masivo e informativo que se emite para socializar información del proyecto de interés común sin restricción para los interesados.
Reuniones	Herramienta que permite involucrar e integrar a los interesados internos y externos en la socialización de actos informativos propios del proyecto para definir, contextualiza, actualizar o presentar las novedades, estados, ejecuciones y avances del proyecto. Según la clasificación de los temas se definen los interesados participantes.
Video Conferencias	A fin de facilitar el acceso, participación e involucramiento de los interesados en los procesos de comunicaciones, establecimos video conferencias para poder estrechar la relación con los individuos expectantes del proyecto, para tal fin, del Gerente puede atender a los líderes comunitarios o a su equipo en campo mediante esta herramienta para interactuar sobre temas de la ejecución del proyecto.

Apéndice W Matriz de Comunicaciones

(Fuente: Propia de los Autores)

INTERACTIVA												
COMUNICACIÓN					ROL - NOMBRE					CONTROL		
MÉTODO	MOTIVO	FRECUENCIA	CONTENIDO / ANEXOS	URGENCIA	SENSIBILIDAD	EMISOR	DESTINATARIO	AUTORIZA	ASISTENTES	REGISTROS - DOCUMENTOS	SEGUIMIENTO	OBSERVACIONES
Llamadas Telefónicas	Verificar estado de las compras del Proyecto	Semanal	Avance del proceso de compras para las 2 zonas del Proyecto	Alta	Alta	Coordinador Técnico del Proyecto	Supervisor de la Agencia de Gobierno	Gerente de Proyecto	Coordinador Técnico del Proyecto Supervisor de la Agencia de Gobierno	Plan de compras aprobado Órdenes de compra actuales Estado de las Órdenes pendientes	Quincenal	El avance del plan de compras se ha dado de acuerdo a lo planeado, salvo los equipos para la planta de café
Chat	Citación a las familias a capacitación técnica	Mensual	Temas a tratar Agenda del taller Sitio donde se desarrollará	Media	Alta	Profesional Misional Agrónomo	Representante de las familias	Gerente de Proyecto Oficial de Proyectos de FAO	Profesional de seguimiento de la Agencia de Gobierno Representante de las familias Técnico Misional Agropecuario	Plan de capacitación Base de datos de familias Base de datos de asistentes	Mensual	Se cuenta hasta el momento con una asistencia del 95% a las capacitaciones técnicas para las familias
Teleconferencia	Seguimiento por parte del Oficial Técnico del Proyecto	Quincenal	Plan Operativo Cronograma del Proyecto Documento de proyecto	Alta los primeros 4 meses, media los restantes	Media	Oficial Técnico	Gerente de Proyecto Oficial de Proyectos	Oficial de Programas	Gerente de Proyecto Oficial de Proyectos Personal técnico del Proyecto	Actas de reuniones anteriores Dashboard de Proyecto Matriz de seguimiento	Quincenal	Hay inquietudes por parte del Oficial Técnico sobre el avance del producto relacionado con las huertas
Video Conferencias	Caracterización de organizaciones y familias beneficiarias del Proyecto	Trimestral	Reporte inicial de la Agencia sobre las familias y organizaciones de la zona	Alta	Alta	Director Técnico de la Agencia de Gobierno	Oficial de Programas	Director de la Agencia de Gobierno	Director Técnico de la Agencia de Gobierno Oficial de Programas Oficial de Proyectos Oficial de Operaciones	Base de datos de familias y organizaciones de la zona Georeferenciación de las familias y organizaciones Documento con intervenciones anteriores	Trimestral	Se requiere una actualización de la base de datos de familias, pues algunas han migrado a otras zonas del país, mientras que han retornado más de las esperadas

INTERACTIVA												
COMUNICACIÓN					ROL - NOMBRE					CONTROL		
MÉTODO	MOTIVO	FRECUENCIA	CONTENIDO / ANEXOS	URGENCIA	SENSIBILIDAD	EMISOR	DESTINATARIO	AUTORIZA	ASISTENTES	REGISTROS - DOCUMENTOS	SEGUIMIENTO	OBSERVACIONES
Reunión Equipo del Proyecto	Seguimiento y monitoreo del avance técnico y financiero del proyecgto	Quincenal	Documento de proyecto Seguimiento a metas Actas anteriores	Media (puede realizarse en terreno o en la sede de FAO)	Media	Directo de Proyecto	Todo el equipo del Proyecto	Gerente de Proyecto	Directo de Proyecto Todo el equipo del Proyecto Oficial de Proyectos (virtual) Oficial de Operaciones (virtual)	Actas de reuniones anteriores Dashboard de Proyecto Matriz de seguimiento POA Informe de ejecución presupuestal	Quincenal	Ha habido dificultades en el avance, relacionadas con desplazamientos de los técnicos; lo que ha incrementado el costo de los viajes a terreno. Y dificultad para conseguir proveedores locales, por lo que se deben adquirir los insumos en otras regiones
Comité Seguimiento del Proyecto	Realización del Comité de seguimiento	Mensual	Actas Documentos de avance del Proyecto Solicitudes de la Agencia o de la FAO	Media	Alta	Supervisor del Convenio	Gerente de Proyecto	Oficial de Programas	Supervisor del Convenio Representantes de la Agencia Gerente de Proyecto Oficial de Proyectos Oficial de Programas	Actas de reuniones anteriores Dashboard de Proyecto Matriz de seguimiento POA Informe de ejecución presupuestal Informe de dificultades	Semanal	La Agencia de gobierno reconoce los avances del proyecto, pero está inquieta porque se deban realizar compras en otras regiones no en la zona de influencia del Proyecto
Junta de Socios	Verificar compromisos programáticos y de gestión del Proyecto	Cuatrimestral	Documento de proyecto Seguimiento a metas Actas anteriores Dasboard de proyecto	Baja	Baja	Director de la Agencia de Gobierno	Representante de FAO	Director de la Agencia de Gobierno	Director de la Agencia de Gobierno Representante de FAO Supervisor del convenio Oficial de Programas	Actas anteriores Documento técnico de avance del proyecto	Cuatrimestral (basado en los avances técnicos y financieros del proyecto)	Ante los avances del proyecto, se está hablando de una segunda fase del proyecto en otras zonas del país

PUSH												
COMUNICACIÓN						ROL - NOMBRE				CONTROL		
MÉTODO	MOTIVO	FRECUENCIA	CONTENIDO / ANEXOS	URGENCIA	SENSIBILIDAD	EMISOR	DESTINATARIO	AUTORIZA	ASISTENTES	REGISTROS - DOCUMENTOS	SEGUIMIENTO	OBSERVACIONES
Cartas	Aceptación de la solicitud de asistencia técnica de FAO a la Agencia de Gobierno	1 vez	FAO confirma que puede prestar la asistencia técnica solicitada por la Agencia de Gobierno	Alta	Alta	Representante de FAO	Director de la Agencia	Representante de FAO	Director de la Agencia Representante de FAO	Carta de solicitud	1 vez	FAO, para poder ejecutar el proyecto, debe recibir de parte de la Agencia de Gobierno, la solicitud de asistencia técnica, no es una convocatoria
Memorandos	Modificación de la tabla de viáticos	Semestral	Actualización de las tablas de viáticos por zona	Baja	Media	Representante de FAO	Equipo del Proyecto	Representante de FAO Oficial de Administración	Equipo del Proyecto	Tabla actualizada de viáticos por zona, días de viaje y medio de transporte	Trimestral	La tabla se actualiza con base en los costos de la zona, la tabla de viáticos de la Agencia de Gobierno y la de FAO.
E-Mail	Convocatorias sobre las vacantes del proyecto	Al inicio del proyecto o si hay cambio de alguna persona	Términos de referencia	Alta	Alta	Directora de Gestión Humana	Personal de FAO Agencia de gobierno Agencias de Naciones Unidas Entidades de gobierno	Representante de FAO Oficial de Administración	Interesados en la convocatoria	Hojas de vida en formato FAO recibidas	De acuerdo a la convocatoria	Las convocatorias son abiertas. Se envían a las entidades enumeradas anteriormente, quienes hacen otro proceso de divulgación
Informes Estado y Pronóstico	Avance del proyecto en lo técnico y lo financiero	Mensual	Dashboard de proyecto Informe de ejecución financiera	Alta	Alta	Gerente de Proyecto	Supervisor del convenio Oficial de Programas Oficial de Operaciones Oficial de Proyectos Oficial de Administración Equipo del Proyecto	Oficial de Proyectos	Supervisor del convenio Oficial de Programas Oficial de Operaciones Oficial de Proyectos Oficial de Administración Equipo del Proyecto	Documento de avance actualizado Documento de resumen de dificultades encontradas	Mensual	Estos documentos se tratan tanto en las reuniones del equipo del proyecto como en los comités de seguimiento del proyecto

PUSH												
COMUNICACIÓN						ROL - NOMBRE				CONTROL		
MÉTODO	MOTIVO	FRECUENCIA	CONTENIDO / ANEXOS	URGENCIA	SENSIBILIDAD	EMISOR	DESTINATARIO	AUTORIZA	ASISTENTES	REGISTROS - DOCUMENTOS	SEGUIMIENTO	OBSERVACIONES
Comunicado de Prensa	Inicio de la intervención de la Agencia de Gobierno y de FAO en la zona	1 vez (al inicio)	Resumen del plan de ejecución del proyecto, incluyendo familias y organizaciones beneficiarias	Alta	Alta	Directora de Comunicaciones de la Agencia Directora de Comunicaciones de FAO	Entidades de Gobierno Agencias de Naciones Unidas Medios especializados en los temas de Desarrollo Rural Redes Sociales	Director de la Agencia de Gobierno Representante de FAO	Público en general	Resumen ejecutivo del proyecto Acta de concertación con las familias y organizaciones beneficiarias	Posterior a la reunión	Se programó una rueda de prensa posterior a la reunión de presentación del Proyecto, para ampliación de la información, incluyendo a representantes de las familias
Comunicado Interesados	Reunión con familias y organizaciones beneficiarias	Trimestral	Documento que recoge los avances del proyecto desde el punto de vista de los beneficiarios y propuestas de ejecución para el próximo trimestre	Alta	Alta	Representante de FAO	Entidades de gobierno, ONG's.	Director de la Agencia de Gobierno Representante de FAO	Entidades de gobierno, ONG's, familias beneficiarias, equipo de Proyecto	Listado de asistentes Seguimiento de comentarios e interacciones en las redes sociales	Recepción del comunicado Verificación de participantes Documento de evaluación del evento	Se elaborará un video con los testimonios de algunas familias, mostrando los avances, y las situaciones encontradas al inicio del proyecto
Acta Comité Proyecto	Verificación de cumplimiento de compromisos comité anterior	Mensual	Acta comité anterior Revisión de pendientes del comité anterior Avance del proyecto	Alta	Alta	Gerente de Proyecto	Integrantes del Comité	Oficial de Programas	Directo de Proyecto Todo el equipo del Proyecto Oficial de Proyectos (virtual) Oficial de Operaciones (virtual)	Acta comité anterior Acta comité actual Documentos de avance	Mensual	Los compromisos pendientes, deben cumplirse dentro del mes siguiente, salvo que sean para desarrollo durante todo el proyecto.
Acta Socios	Verificación de cumplimiento de compromisos comité anterior	Cuatrimestral	Documento de proyecto Seguimiento a metas Actas anteriores Dashboard de proyecto	Baja	Baja	Representante de FAO	Director de la Agencia de Gobierno	Director de la Agencia de Gobierno	Director de la Agencia de Gobierno Representante de FAO Supervisor del convenio Oficial de Programas	Acta comité anterior Acta comité actual Documentos de avance	Cuatrimestral	Tanto las actas como los comités de Socios pueden hacerse virtuales, ante la imposibilidad de reunión física, por la agenda de los responsables de cada entidad.

PULL												
COMUNICACIÓN					ROL - NOMBRE					CONTROL		
MÉTODO	MOTIVO	FRECUENCIA	CONTENIDO / ANEXOS	URGENCIA	SENSIBILIDAD	EMISOR	DESTINATARIO	AUTORIZA	ASISTENTES	REGISTROS - DOCUMENTOS	SEGUIMIENTO	OBSERVACIONES
Share Point e Intranet	Actualización de formatos de reporte a la Agencia de Gobierno	Semestral	Formato de reporte de avance técnico Formato de avance presupuestal Formato de registro de capacitaciones	Media	Media	Supervisor Agencia de Gobierno	Gerente de Proyecto	Director de la Agencia de Gobierno	Gerente de Proyecto Oficial de Proyectos Oficial de Operaciones Equipo de Proyecto	Formato de reporte de avance técnico Formato de avance presupuestal Formato de registro de capacitaciones Dashboard del Proyecto	Mensual	Se empezará a reportar a partir del siguiente mes, no se actualizarán en el informe, los reportes ya presentados
Página Internet	Creación de módulo de registro del avance por familia en línea	Mensual	Formulario en línea para reportar el avance por familia	Alta	Alta	Oficial de Proyectos Equipo de Sistemas	Equipo del Proyecto	Representante FAO	Gerente de Proyecto Oficial de Prgramas Oficial de Operaciones Equipo de Proyecto	Formularios diligenciados y validados	Mensual	Los datos se toman en tablets y se envía la información en línea para el procesamiento y análisis.
Base Datos	Realizar análisis de los datos de las familias	Quincenal	Datos demográficos, datos de consumo de alimentos, datos de asistencia a las capacitaciones, estado de las huertas	Alta	Alta	Gerente de Proyecto	Equipo del Proyecto Supervisor del Convenio	Oficial de Programas	Equipo del Proyecto	Análisis de la línea base Registro del avance del proyecto Dashboard del Proyecto	Mensual	Se deben ir registrando los avances de la intervención del proyecto e irlos mostrando en escalas de tiempo, para detectar avances y/o deficiencias.
E-Learning Project	Capacitación en la plataforma de monitoreo y seguimiento	Trimestral	Módulos de autoaprendizaje para reportar y controlar el avance técnico del proyecto	Alta	Alta	Oficial de Programas Equipo de Sistemas	Equipo del proyecto Oficial de Proyectos Oficial de Operaciones	Representante FAO	Equipo del proyecto Oficial de Proyectos Oficial de Operaciones Coordinador de Monitoreo de FAO Oficial Técnico (virtual)	Reportes de avance de las personas que realizan la capacitación Fortalezas y debilidades individuales Certificado de aprobación	Mensual	Se genera un informe por cada participante, tanto individual como de todo el equipo

Apéndice X Identificación y Análisis Cualitativo de los Riesgos

(Fuente: Propia de los Autores)

Cód igo	Proceso	Objetivo del proceso	Riesgo	Categ oría del riesgo (RBS)	Respon sable del Riesgo	Descrip ción	Efecto	Causa	Entrega bles afectado s	Estima ción de la probab ilidad de ocurre ncia	Objetivo afectado	Probabilidad *Impacto	Clasific ación Nivel del Riesgo	Caracter ísticas del Riesgo	
1.1. 1	Acuerdos entre FAO e institucio nes	Establece r el acuerdo de operació n entre FAO y las institucio nes de gobierno interesad as en el Proyecto	Falta de compro miso de las institucio nes aliadas	Alcan ce	Represe ntante de FAO, Agencia de Gobiern o	Otras entidade s (Gobier no y externas) interesa das en el proyecto , no tienen voluntad política ni recursos para vincular se al Proyect o	Menore s recurso s de la Agenci a de Gobiern o pueden destinar se al Proyect o, al tener que cubrir lo que las otras entidad es no financia n	El Gobiern o central prioriza la atenció n de otro tipo de poblaci ón y de otras zonas	Base de datos beneficia rios Fichas de Proyecto s formulad os	5,0%	Alcanc e	85, 0%	0,0425	Muy Bajo	Inactivo / Manejabl e
											Tiemp o	20, 0%	0,0100		
											Costo	90, 0%	0,0450		
											Calida d	65, 0%	0,0325		
											Satisfa cción al cliente	65, 0%	0,0325		
											Total= Probabilidad*Pi				
											0,1625				
1.1. 2	Acuerdos entre	Establece r el	Las institucio	Alcan ce	Represe ntante	Cada una de	Pérdida de	El interés	Base de datos	5,0%	Alcanc e	85, 0%	0,0425	Muy Bajo	Controla ble

Código	Proceso	Objetivo del proceso	Riesgo	Categoría del riesgo (RBS)	Responsable del Riesgo	Descripción	Efecto	Causa	Entregables afectados	Estimación de la probabilidad de ocurrencia	Objetivo afectado	Probabilidad *Impacto	Clasificación Nivel del Riesgo	Características del Riesgo
	FAO e instituciones	acuerdo de operación entre FAO y las instituciones de gobierno interesadas en el Proyecto	nes aliadas sobreponen sus intereses por encima de los del Proyecto		de FAO, Director Agencia de Gobierno, Director es de instituciones aliadas	las entidades interesadas en el Proyecto, solicita que el proyecto se concentre en su mandato y no en el de la Agencia Líder ni en lo negociado previamente con las comunidades	interés por parte de las comunidades. La Agencia de Gobierno prefiere financiar otro proyecto	de cada entidad interesada en que el proyecto se realice en las comunidades seleccionadas por ellos y se base todo en su mandato, no en el de la Agencia de Gobierno con la que se firmará el convenio por	beneficiarios Fichas de Proyectos formulados, Activos fijos e insumos, Unidades Productivas		Tiempo 70,0%, Costo 90,0%, Calidad 80,0%, Satisfacción al cliente 80,0%	0,0350 0,0450 0,0400 0,0400		
										Total= Probabilidad*Pi		0,2025		

Código	Proceso	Objetivo del proceso	Riesgo	Categoría del riesgo (RBS)	Responsable del Riesgo	Descripción	Efecto	Causa	Entregables afectados	Estimación de la probabilidad de ocurrencia	Objetivo afectado	Probabilidad * Impacto	Clasificación Nivel del Riesgo	Características del Riesgo
1.3.1	Selección de beneficiarios	Definir y aplicar los criterios de FAO y de la Agencia de Gobierno, para seleccionar y vincular las familias y organizaciones al Proyecto	Poco interés de las comunidades en participar en el proyecto, por promesas incumplidas por otras entidades y organizaciones.	Alcan	Agencia de Gobierno. Personal técnico de campo	Hay poca credibilidad en las comunidades de la zona por un nuevo proyecto.	Poca participación de las comunidades.	El bajo impacto que han tenido otros proyectos en las zonas, han generado desconfianza y poca credibilidad en el Gobierno y en las Agencias del Sistema de Naciones Unidas	Base de datos beneficiarios. Fichas de Proyectos formulados	40,0%	Alcan e 60,0%	0,2400	Bajo	Detectable
						comunidades de la zona por un nuevo proyecto.	Rechazo a las acciones del proyecto.				Tiempo 30,0%	0,1200		
						Personal líder de las zonas impulsa a la gente a que reclame dinero para cada uno, no que sea a través de					Costo 30,0%	0,1200		
											Calidad 50,0%	0,2000		
											Satisfacción al cliente 70,0%			
												0,2800		
											Total= Probabilidad*Pi			
												0,9600		

Código	Proceso	Objetivo del proceso	Riesgo	Categoría del riesgo (RBS)	Responsable del Riesgo	Descripción	Efecto	Causa	Entregables afectados	Estimación de la probabilidad de ocurrencia	Objetivo afectado	Probabilidad *Impacto	Clasificación Nivel del Riesgo	Características del Riesgo
1.3.2	Selección de beneficiarios	Definir y aplicar los criterios de FAO y de la Agencia de Gobierno, para seleccionar y vincular las familias y organizaciones al Proyecto	Vincular familias al Proyecto que no cumplen los requisitos.	Alcan ce	Gerente de Proyecto. Equipo Técnico del Proyecto. Agencia de Gobierno	proyecto s.								
						Ante la cantidad de personas que requieren la asistencia, algunas personas que no cumplen los requisitos de vinculación, brindan información incorrecta para ser beneficiarios del Proyecto.	Copar la capacidad del Proyecto con personas que no son sujetos de intervención, dejando por fuera personas que por su condición, requieren la asistencia del Proyecto.	Las condiciones de pobreza de las personas de las zonas de intervención del Proyecto, hace que las personas pretendan ser beneficiarios de todos los programas de ayuda que se desarrollen, aún			Alcance 60,0%	0,2400	Bajo	Propincuo
										40,0%	Tiempo 30,0%	0,1200		
											Costo 30,0%	0,1200		
											Calidad 50,0%	0,2000		
											Satisfacción al cliente 70,0%			
												0,2800		
											Total= Probabilidad*Pi			
												0,9600		

Código	Proceso	Objetivo del proceso	Riesgo	Categoría del riesgo (RBS)	Responsable del Riesgo	Descripción	Efecto	Causa	Entregables afectados	Estimación de la probabilidad de ocurrencia	Objetivo afectado	Probabilidad *Impacto	Clasificación Nivel del Riesgo	Características del Riesgo
								sin cumplir los requisitos.						
1.2.1	Caracterización de los recursos naturales de las zonas	Conocer el estado actual de los recursos naturales en las zonas de intervención, para determinar la posibilidad de establecer cultivos de alimentos.	Fuentes hídricas contaminadas	Alcance	Personal de campo del proyecto, personas de la comunidad, Supervisor de la Agencia de Gobierno	Los ríos presentan alto grado de contaminación y se debe utilizar fuentes alternas de agua o métodos adicionales para mejorar su grado de purificación.	Agua no apta para el consumo humano, ni para ser usada en riego en los cultivos. El agua debe ser tratada por las personas antes de ser consumidas: Aumento en el	Estas son zonas que fueron dominadas por los grupos armados, quienes utilizaban todo tipo de químicos para la siembra y producción de coca y el desarrollo de	Activos fijos e insumos Unidades productivas	35,0%	Alcance 70,0%, Tiempo 40,0%, Costo 50,0%, Calidad 65,0%, Satisfacción 70,0%, al cliente 0%	0,2450 0,1400 0,1750 0,2275 0,2450	Medio	Impacto Estratégico
											Total= Probabilidad*Pi	1,0325		

Código	Proceso	Objetivo del proceso	Riesgo	Categoría del riesgo (RBS)	Responsable del Riesgo	Descripción	Efecto	Causa	Entregables afectados	Estimación de la probabilidad de ocurrencia	Objetivo afectado	Probabilidad *Impacto	Clasificación Nivel del Riesgo	Características del Riesgo
							costo del agua.	minería ilegal, los cuales vertían a los ríos de la zona. Las personas dejan las basuras cerca de los ríos, las cuales son arrastradas hasta el cauce						
1.2.2	Caracterización de los recursos naturales de las zonas	Conocer el estado actual de los recursos naturales en las zonas de	Suelos deteriorados y poco aptos para la agricultura.	Alcan	Persona l de campo del proyecto, personas de la	Estas zonas eran de influencia de grupos armados que	Antes de poder sembrar se deben preparar y	Excesivo uso de plaguicidas, fungicidas y elementos	Implementación de técnicas y métodos compartidos de	35,0%	Alcance 70,0% Tiempo 40,0% Costo 50,0% Calidad 65,0%	0,2450 0,1400 0,1750 0,2275	Medio	Manejable

Código	Proceso	Objetivo del proceso	Riesgo	Categoría del riesgo (RBS)	Responsable del Riesgo	Descripción	Efecto	Causa	Entregables afectados	Estimación de la probabilidad de ocurrencia	Objetivo afectado	Probabilidad *Impacto	Clasificación Nivel del Riesgo	Características del Riesgo	
		intervención, para determinar la posibilidad de establecer cultivos de alimentos.			comunidad, Supervisor de la Agencia de Gobierno	utilizaban la producción de coca como medio de financiación, y empleaban químicos y elementos que dañaron los suelos. Prácticas inadecuadas de siembra	reparar los suelos. Baja en la calidad y cantidad de las cosechas.	químicos para la producción de coca. Fumigaciones para erradicar los cultivos ilegales	capacitación Activos fijos e insumos Unidades productivas		Satisfacción al cliente	70,0%			
											Total= Probabilidad*Pi	0,2450			
												1,0325			
5.1.3	Establecimiento de Unidades Productivas	Consolidar todo el proceso de los módulos de	Desvinculación de beneficiarios en distintas	Social	Gerente del Proyecto Personal	Algunos participantes se desmotivan y dejan de	La rotación de personal puede retrasar	Las personas víctimas de la violencia	Base de datos beneficiarios Fichas de Proyecto	50,0%	Alcance Tiempo Costo	65,0% 50,0% 65,0%	0,3250 0,2500 0,3250	Alto	Detectable / Impacto Estratégico

Código	Proceso	Objetivo del proceso	Riesgo	Categoría del riesgo (RBS)	Responsable del Riesgo	Descripción	Efecto	Causa	Entregables afectados	Estimación de la probabilidad de ocurrencia	Objetivo afectado	Probabilidad *Impacto	Clasificación Nivel del Riesgo	Características del Riesgo
		capacitación, en la implementación de proyectos productivos de familias y/u organizaciones	fases del Proyecto		Técnico Beneficiarios	asistir a las actividades del Proyecto. Las personas que desisten del Proyecto, lo critican e invitan a otras personas a que hagan lo mismo	las actividades del Proyecto. Incremento en los costos por la realización de más talleres de los planeados. Los procesos de compra se pueden retrasar, modificar y ser más costosos	a, requiere n y exigen dinero en efectivo, no proyectos a mediano o largo plazo. Las víctimas exigen un mejor trato, y recursos inmediatos. Los proyectos productivos que desean los	s formulados Implementación de técnicas y métodos compartidos de capacitación. Activos fijos e insumos	Calidad Satisfacción al cliente	70, 0% 70, 0% 0,3500	0,3500		
										Total= Probabilidad*Pi		1,6000		

Código	Proceso	Objetivo del proceso	Riesgo	Categoría del riesgo (RBS)	Responsable del Riesgo	Descripción	Efecto	Causa	Entregables afectados	Estimación de la probabilidad de ocurrencia	Objetivo afectado	Probabilidad *Impacto	Clasificación Nivel del Riesgo	Características del Riesgo
								beneficiarios, difieren de los ofrecidos por el Proyecto.						
5.2.1	Acuerdos entre FAO e instituciones	Establecer el acuerdo de operación entre FAO y las instituciones de gobierno interesadas en el Proyecto	Los grupos armados presentes o con influencia en la zona, rechazan el Proyecto y no permiten su realización.	Social	Agencia de Gobierno Representante de FAO Autoridades Militares Autoridades de Gobierno Grupos armados	Los grupos armados continúan realizando acciones en contra de la población civil y ejerciendo su dominio en los territorios.	Atentados contra los beneficiarios, personal de la Agencia de Gobierno o de FAO Saboteo a las acciones del Proyecto El Proyecto no se	Los grupos armados exigen dinero para poder realizar el Proyecto. Los grupos armados desean preservar los cultivos ilícitos y no aceptan	Base de datos beneficiarios Fichas de Proyectos formulados Implementación de técnicas y métodos compartidos de capacitación Activos fijos e insumos	Alcance 75,0% Tiempo 75,0% Costo 75,0% Calidad 75,0% Satisfacción al cliente 75,0%	0,3000 0,3000 0,3000 0,3000 0,3000		Alto	Propinco
										Total= Probabilidad*Pi		1,5000		

Código	Proceso	Objetivo del proceso	Riesgo	Categoría del riesgo (RBS)	Responsable del Riesgo	Descripción	Efecto	Causa	Entregables afectados	Estimación de la probabilidad de ocurrencia	Objetivo afectado	Probabilidad *Impacto	Clasificación Nivel del Riesgo	Características del Riesgo
							puede realizar	presencia estatal o de FAO	Gestión de proyectos					

Apéndice Y Valor Monetario Esperado

(Fuente: Propia de los Autores)

CÁLCULO DEL VALOR MONETARIO ESPERADO					
Riesgo	Tipo	Impacto COP\$	Probabilidad de Riesgo	EMV COP\$	Reserva Usual
A01	Amenaza	\$ 2.534.500,00	5%	\$ 126.725,00	\$ 126.725,00
A02	Amenaza	\$ 3.000.000,00	5%	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00
A03	Amenaza	\$ 2.500.000,00	10%	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00
A04	Amenaza	\$ 15.110.000,00	35%	\$ 5.288.500,00	\$ 5.288.500,00
A05	Amenaza	\$ 12.020.620,00	35%	\$ 4.207.217,00	\$ 4.207.217,00
A06	Amenaza	\$ 25.256.000,00	35%	\$ 8.839.600,00	\$ 8.839.600,00
A07	Amenaza	\$ 3.600.000,00	40%	\$ 1.440.000,00	\$ 1.440.000,00
A08	Amenaza	\$ 4.000.000,00	40%	\$ 1.600.000,00	\$ 1.600.000,00
A09	Amenaza	\$ 6.600.000,00	40%	\$ 2.640.000,00	\$ 2.640.000,00
A10	Oportunidad	-\$123.096.462,00	50%	-\$61.548.231,00	\$ -
CR01	Amenaza	\$ 15.000.000,00	15%	\$ 2.250.000,00	\$ 2.250.000,00
CR02	Amenaza	\$ 56.000.000,00	20%	\$11.200.000,00	\$11.200.000,00
CR03	Amenaza	\$ 15.000.256,00	15%	\$ 2.250.038,40	\$ 2.250.038,40
CR04	Amenaza	\$ 32.000.000,00	15%	\$ 4.800.000,00	\$ 4.800.000,00
CR05	Amenaza	\$ 12.450.000,00	40%	\$ 4.980.000,00	\$ 4.980.000,00
CR06	Amenaza	\$ 32.610.000,00	40%	\$13.044.000,00	\$13.044.000,00
CR07	Amenaza	\$ 3.500.000,00	30%	\$ 1.050.000,00	\$ 1.050.000,00
CR08	Amenaza	\$ 21.210.000,00	45%	\$ 9.544.500,00	\$ 9.544.500,00
CR09	Amenaza	\$ 36.655.789,00	30%	\$10.996.736,70	\$10.996.736,70
CR10	Oportunidad	-\$26.700.000,00	25%	-\$ 6.675.000,00	\$ -
CO01	Amenaza	\$ 2.600.000,00	5%	\$ 130.000,00	\$ 130.000,00
CO02	Amenaza	\$ 4.567.000,00	30%	\$ 1.370.100,00	\$ 1.370.100,00
CO03	Amenaza	\$ 5.100.000,00	5%	\$ 255.000,00	\$ 255.000,00
CO04	Amenaza	\$ 6.700.000,00	30%	\$ 2.010.000,00	\$ 2.010.000,00
CO05	Amenaza	\$ 12.340.876,00	25%	\$ 3.085.219,00	\$ 3.085.219,00
CO06	Amenaza	\$ 24.560.000,00	40%	\$ 9.824.000,00	\$ 9.824.000,00
CO07	Oportunidad	-\$40.000.000,00	35%	-\$14.000.000,00	\$ -
CA01	Amenaza	\$ 5.000.000,00	50%	\$ 2.500.000,00	\$ 2.500.000,00
CA02	Amenaza	\$ 3.500.000,00	15%	\$ 525.000,00	\$ 525.000,00
CA03	Amenaza	\$ 2.670.000,00	35%	\$ 934.500,00	\$ 934.500,00
CA04	Amenaza	\$ 23.400.000,00	35%	\$ 8.190.000,00	\$ 8.190.000,00
CA05	Amenaza	\$ 9.840.000,00	10%	\$ 984.000,00	\$ 984.000,00
CA06	Amenaza	\$ 17.800.000,00	30%	\$ 5.340.000,00	\$ 5.340.000,00
CA07	Amenaza	\$ 6.900.000,00	10%	\$ 690.000,00	\$ 690.000,00
CA08	Amenaza	\$ 14.560.000,00	20%	\$ 2.912.000,00	\$ 2.912.000,00
CA09	Amenaza	\$ 22.398.000,00	45%	\$10.079.100,00	\$10.079.100,00
SO01	Amenaza	\$ 26.210.000,00	70%	\$18.347.000,00	\$18.347.000,00
SO02	Amenaza	\$ 16.870.000,00	50%	\$ 8.435.000,00	\$ 8.435.000,00
SO03	Amenaza	\$ 21.000.000,00	50%	\$10.500.000,00	\$10.500.000,00
SO04	Amenaza	\$ 50.000.000,00	40%	\$20.000.000,00	\$20.000.000,00
SO05	Amenaza	\$ 19.600.000,00	40%	\$ 7.840.000,00	\$ 7.840.000,00
SO06	Amenaza	\$ 6.800.000,00	50%	\$ 3.400.000,00	\$ 3.400.000,00
AM01	Amenaza	\$ 32.456.000,00	60%	\$19.473.600,00	\$19.473.600,00
AM02	Amenaza	\$ 12.340.000,00	20%	\$ 2.468.000,00	\$ 2.468.000,00
AM03	Amenaza	\$ 8.000.000,00	55%	\$ 4.400.000,00	\$ 4.400.000,00

CÁLCULO DEL VALOR MONETARIO ESPERADO

Riesgo	Tipo	Impacto COP\$	Probabilidad de Riesgo	EMV COP\$	Reserva Usual
AM04	Amenaza	\$ 6.700.000,00	25%	\$ 1.675.000,00	\$ 1.675.000,00
AM05	Amenaza	\$ 2.450.000,00	25%	\$ 612.500,00	\$ 612.500,00
AM06	Amenaza	\$ 2.450.000,00	25%	\$ 612.500,00	\$ 612.500,00
Total Impacto Monetario		\$ 476.062.579			
Reserva de Contingencia				\$ 149.026.605	
Reserva Usual					\$ 231.249.836

Apéndice Z Plan de Respuesta al Riesgo

(Fuente: Propia de los Autores)

Código	Responsable del Riesgo	Estimación de la probabilidad de ocurrencia	Objetivo afectado	Probabilidad*Impacto		Clasificación Nivel del Riesgo	Características del Riesgo	Respuestas planificadas	Tipo de estrategia	Responsable de la propuesta	Fecha planificada
1.1.1	Representante de FAO, Agencia de Gobierno	5,0%	Alcance	85,0 %	0,0425	Muy Bajo	Inactivo / Manejable	Establecer un acuerdo previo entre todas las instituciones de gobierno interesadas, en las que se garantice su aporte basados en la disponibilidad de recursos, definiendo por cada una el valor de su aporte, de acuerdo al Certificado de Disponibilidad Presupuestal.	Escalar	Representante de FAO Directores de Entidades de Gobierno	Acta de inicio
			Tiempo	20,0 %	0,0100						
			Costo	90,0 %	0,0450						
			Calidad	65,0 %	0,0325						
			Satisfacción al cliente	65,0 %	0,0325						
			Total= Probabilidad*Pi		0,1625						
1.1.2	Representante de	5,0%	Alcance	85,0 %	0,0425	Muy Bajo	Controlable	Se debe acordar	Escalar	Representante de FAO	Acta de inicio

Código	Responsable del Riesgo	Estimación de la probabilidad de ocurrencia	Objetivo afectado	Probabilidad*Impacto	Clasificación Nivel del Riesgo	Características del Riesgo	Respuestas planificadas	Tipo de estrategia	Responsable de la propuesta	Fecha planificada
	FAO, Director Agencia de Gobierno, Directores de instituciones aliadas		<div>Tiempo 70,0 % 0,0350</div> <div>Costo 90,0 % 0,0450</div> <div>Calidad 80,0 % 0,0400</div> <div>Satisfacción al cliente 80,0 % 0,0400</div> <div>Total= Probabilidad*Pi</div>	0,2025			entre FAO y las entidades de Gobierno, la realización del Proyecto y su alcance, haciendo énfasis en que el proyecto y las zonas fueron previamente definidas en el acuerdo de la Habana y no responden a intereses de alguna entidad en particular		Directores de Entidades de Gobierno	
1.3.1	Agencia de Gobierno. Personal técnico de campo	40,0%	<div>Alcance 60,0 % 0,2400</div> <div>Tiempo 30,0 % 0,1200</div> <div>Costo 30,0 % 0,1200</div> <div>Calidad 50,0 % 0,2000</div>		Bajo	Detectable	Realizar giras con representantes de las comunidades, a zonas donde FAO ha	Mitigar Aceptar	Equipo Técnico del Proyecto Comunidad	Después de definir y vincular familias beneficiarias

Código	Responsable del Riesgo	Estimación de la probabilidad de ocurrencia	Objetivo afectado	Probabilidad*Impacto	Clasificación Nivel del Riesgo	Características del Riesgo	Respuestas planificadas	Tipo de estrategia	Responsable de la propuesta	Fecha planificada
			Satisfacción al cliente	70,0 % 0,2800			implementado proyectos similares, con recursos de Gobierno			
			Total= Probabilidad*Pi	0,9600						
1.3.2	Gerente de Proyecto. Equipo Técnico del Proyecto. Agencia de Gobierno	40,0%	Alcance	60,0 % 0,2400			Tener doble filtro para la vinculación de las familias, uno de la base de datos que da el Gobierno y dos de la caracterización que hace el Proyecto	Escalar Mitigar	Entidad de Gobierno Gerente de Proyecto Equipo Técnico	Antes de aplicar encuestas a las familias y antes de definir y vincular las familias
			Tiempo	30,0 % 0,1200						
			Costo	30,0 % 0,1200						
			Calidad	50,0 % 0,2000						
			Satisfacción al cliente	70,0 % 0,2800						
			Total= Probabilidad*Pi	0,9600						
1.2.1	Personal de campo del proyecto, personas de la comunidad, Supervisor de la Agencia de Gobierno	35,0%	Alcance	70,0 % 0,2450			Presentar un proyecto para dotar las zonas de intervención de plantas de tratamiento de agua. Construir pozos para aprovechar las fuentes	Escalar	Equipo del Proyecto Comunidad Gobierno local	Durante toda la vigencia del Proyecto
			Tiempo	40,0 % 0,1400						
			Costo	50,0 % 0,1750						
			Calidad	65,0 % 0,2275						
			Satisfacción al cliente	70,0 % 0,2450						
			Total= Probabilidad*Pi	1,0325						

Código	Responsable del Riesgo	Estimación de la probabilidad de ocurrencia	Objetivo afectado	Probabilidad*Impacto	Clasificación Nivel del Riesgo	Características del Riesgo	Respuestas planificadas	Tipo de estrategia	Responsable de la propuesta	Fecha planificada
							de agua subterránea.			
1.2.2	Personal de campo del proyecto, personas de la comunidad, Supervisor de la Agencia de Gobierno	35,0%	Alcance	70,0 %	Medio	Manejable	Realizar análisis de suelos para determinar el estado actual de éstos. Establecer un plan gradual de recuperación de los suelos que involucre el gobierno nacional, los gobiernos locales y la comunidad.	Mitigar	Equipo del Proyecto Comunidad Gobierno local Gobierno nacional	Durante toda la vigencia del Proyecto
				0,2450						
			Tiempo	40,0 %						
				0,1400						
			Costo	50,0 %						
				0,1750						
			Calidad	65,0 %						
				0,2275						
			Satisfacción al cliente	70,0 %						
				0,2450						
			Total= Probabilidad*Pi							
				1,0325						
5.1.3	Gerente de Proyecto. Equipo Técnico del Proyecto. Agencia de Gobierno	40,0%	Alcance	70,0 %	Medio	Detectable / Manejable	Cada familia debe nombrar dos representantes (uno principal y uno alterno) para desarrollar las actividades	Mitigar Aceptar	Equipo Técnico del Proyecto Beneficiarios	Durante toda la vigencia del Proyecto
				0,2800						
			Tiempo	30,0 %						
				0,1200						
			Costo	30,0 %						
				0,1200						
			Calidad	50,0 %						
				0,2000						
			Satisfacción al cliente	70,0 %						
				0,2800						

Código	Responsable del Riesgo	Estimación de la probabilidad de ocurrencia	Objetivo afectado	Probabilidad*Impacto	Clasificación Nivel del Riesgo	Características del Riesgo	Respuestas planificadas	Tipo de estrategia	Responsable de la propuesta	Fecha planificada
			Total= Probabilidad*Pi	1,0000			de capacitación			
5.2.1	Gerente de Proyecto. Equipo Técnico del Proyecto. Agencia de Gobierno	50,0%	Alcance	75,0 %	Medio	Detectable / Manejable / Impacto Estratégico	Sistematizar los procesos y resultados, para ser replicados en otros proyectos de FAO	Compartir Mejorar	Representante de FAO Representante de Agencia de Gobierno Gerente de Proyecto Equipo Técnico Beneficiarios	Fase de cierre del Proyecto
			Tiempo	35,0 %						
			Costo	35,0 %						
			Calidad	60,0 %						
			Satisfacción al cliente	75,0 %			Nombrar representantes de los beneficiarios para que repliquen los resultados del Proyecto en otras zonas.			
			Total= Probabilidad*Pi	1,4000						

Apéndice AA Registro de Interesados

(Fuente: Propia de los Autores)

id	NOMBRE	ROL EN EL PROYECTO	FASE DE MAYOR INTERÉS	EXPECTATIVAS PRINCIPALES	clasificación	
					INTERNO / EXTERNO	APOYO / NEUTRAL / OPOSITOR
A	Agencia de Renovación del Territorio ART	Poder e Interés.	Inicio, Planeación Ejecución y Cierre.	Implementar una estrategia de reactivación económica y de desarrollo económico, ambiental y productivo.	Interno	Apoyo
B	Ministerio del Postconflicto	Interés.	Ejecución y Cierre.	Contar con elementos que permitan la articulación y gestión de actividades en el marco de proceso de implementación del acuerdo de Paz.	Interno	Apoyo
C	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	Poder e Interés.	Inicio y Cierre.	Incrementar las capacidades técnicas de las agencias adscritas lo que favorece el desarrollo de política pública.	Interno	Apoyo
D	ANT	Poder e Interés.	Ejecución.	Se establecerán mecanismos que permitan durante la implementación del proyecto acciones de coordinación y articulación de acciones, cuando se considere necesario.	Externo	Apoyo
E	ADR	Poder e Interés.	Ejecución.	Se establecerán mecanismos que permitan durante la implementación del proyecto acciones de coordinación y articulación de acciones cuando se considere necesario.	Externo	Apoyo
F	Prosperidad Social	Poder e Interés.	Ejecución Y Cierre.	Fortalecer programas de inclusión socioeconómica y productiva.	Interno	Apoyo
G	Unidad para la Atención y Reparación Integral a Víctimas – UARIV	Poder e Interés.	Planeación, Ejecución y Cierre.	Mejorar los procedimientos diseñados para la adjudicación, evaluación y seguimiento de proyectos agropecuarios y programas de inclusión socioeconómica y productiva.	Externo	Apoyo
H	Unidad Nacional para la gestión del Riesgo de	Poder e Interés.	Inicio, planeación y Ejecución.	Integrar los procesos de la gestión del riesgo de desastres en los programas y proyectos dirigidos a población	Externo	Apoyo

id	NOMBRE	ROL EN EL PROYECTO	FASE DE MAYOR INTERÉS	EXPECTATIVAS PRINCIPALES	clasificación	
					INTERNO / EXTERNO	APOYO / NEUTRAL / OPOSITOR
	Desastres – UNGRD			vulnerable con doble afectación.		
I	Gobernaciones y Alcaldías	Poder e Interés.	Planeación, ejecución y cierre.	Fortalecer sus capacidades para el desarrollo de propuestas de agricultura familiar y mercados inclusivos.	Externo	Apoyo
J	Direcciones territoriales de ART	Interés.	Inicio, Planeación, Ejecución, seguimiento, control y Cierre..	Fortalecer las capacidades de sus funcionarios en el seguimiento y evaluación de proyectos agropecuarios. Brindar a las entidades territoriales y los operadores de los programas de la ART directrices y elementos técnicos mínimos para intervenciones agropecuarias rápidas, resilientes y sostenibles, desarrollo de propuestas de agricultura familiar y mercados inclusivos, así mismo el fortalecimiento de capacidades.	Externo	Apoyo
K	Consejos Departamentales y Municipales para la Gestión del Riesgo de Desastres	Poder e Interés.	Planeación, Ejecución y Cierre.	Fortalecer los espacios de articulación interinstitucional para desarrollar estrategias de trabajo conjunto que permita reducir condiciones de riesgo y atender situaciones de emergencias, con énfasis en los medios de subsistencia agrícolas, pecuarios, piscícolas y acuícolas.	Externo	Apoyo
L	Secretarías Departamentales y Municipales de Desarrollo Agropecuario	Interés.	Planeación Ejecución y Cierre.	Fortalecerse con metodologías de agricultura familiar y mercados inclusivos.	Externo	Apoyo

id	NOMBRE	ROL EN EL PROYECTO	FASE DE MAYOR INTERÉS	EXPECTATIVAS PRINCIPALES	clasificación	
					INTERNO / EXTERNO	APOYO / NEUTRAL / OPOSITOR
M	Direcciones territoriales de la ADR, ANT	Interés.	Inicio y planeación.	Brindar a las entidades territoriales directrices y lineamientos para la formulación de proyectos, así como los elementos técnicos mínimos para intervenciones rápidas, resilientes y comprensivas con la doble afectación.	Externo	Apoyo
N	ONG y Organizaciones de la Sociedad Civil	Poder e Interés.	Inicio, Planeación, Ejecución, seguimiento, control y Cierre.	Mejorar sus capacidades para el acceso a proyectos de rehabilitación agropecuaria y adaptación al cambio climático. Conocer y adoptar la reactivación socioeconómica de pequeñas comunidades. Fortalecer sus capacidades en el desarrollo de acciones relacionadas con la adaptación a fenómenos climáticos y la gestión del riesgo agroclimático.	Interno	Apoyo
O	Prestadores de servicios técnicos rurales	Interés.	Inicio, Planeación, Ejecución, seguimiento, control y Cierre.	Ampliar conocimientos sobre propuestas para la reactivación socioeconómica de pequeñas comunidades. Fortalecer sus capacidades en metodologías para la recuperación rápida y resiliente de los medios de subsistencia de las comunidades afectadas por el conflicto y eventos climáticos extremos.	Externo	Apoyo
P	Organizaciones de base (Consejos Afrodescendientes, Resguardos indígenas,) y Juntas de Acción Comunal	Interés.	Inicio, Planeación, Ejecución, seguimiento, control y Cierre.	Organizaciones de base, cuyo interés es el fortalecimiento de las comunidades que representan, para proteger sus medios de vida. Fortalecer su capacidad para adaptar su conocimiento a la situación.	Externo	Apoyo

Apéndice BB Estrategias Para Involucrar Interesados

(Fuente: Propia de los Autores)

ID	Interesado	Estrategia
A	Agencia de Renovación del Territorio ART	Contacto inicial entre ART y FAO; solicitud de asistencia técnica por parte de ART y respaldo integral con entes del gobierno para maximizar la oportunidad en las actividades y éxito del proyecto, establecer una alianza Ganar-Ganar.
B	Ministerio del Postconflicto	Incluir activamente en las reuniones citadas por el Ministerio a las agencias de Naciones Unidas; Presentar a los Ministerios el trabajo desarrollado por FAO en el proyecto y las estrategias específicas para los proyectos productivos tanto técnicas, como operativas y financieras. Entregar piezas de comunicación relacionado con el trabajo de FAO.
C	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	
D	ANT	Asegurar su participación en el proyecto de forma eficiente para dar a conocer cómo puede mejorar las condiciones de las comunidades atendidas.
E	ADR	
F	Prosperidad Social	
G	Unidad para la Atención y Reparación Integral a Víctimas –UARIV	Presentar el modelo de atención de víctimas que FAO ha desarrollado para este tipo de proyectos denominados de "Emergencia", en diversas zonas del país y ponerlo al servicio de las Unidades a fin de contribuir con las necesidades reales de información.
H	Unidad Nacional para la gestión del Riesgo de Desastres –UNGRD	
I	Gobernaciones y Alcaldías	Invitar a Gobernadores y Alcaldes a las zonas del proyecto para establecer relaciones funcionales para beneficio de ambas partes, de igual forma para que conozcan la forma de trabajo de FAO, los resultados y testimonios de algunas de las personas beneficiarias.
J	Direcciones territoriales de ART	Contacto inicial entre ART y FAO; solicitud de asistencia técnica por parte de ART y respaldo integral con entes del gobierno para maximizar la oportunidad en las actividades y éxito del proyecto, establecer una alianza Ganar-Ganar.
K	Consejos Departamentales y Municipales para la Gestión del Riesgo de Desastres	Presentar el modelo de atención de víctimas que FAO ha desarrollado para este tipo de proyectos denominados de "Emergencia", en diversas zonas del país y ponerlo al servicio de las secretarías y consejos. a fin de contribuir con las necesidades reales de información.
L	Secretarías Departamentales y Municipales de Desarrollo Agropecuario	
M	Direcciones territoriales de la ADR, ANT	Establecer alianzas que aporten al desarrollo del proyecto de forma eficiente y cumpliendo todos los productos y entregables definidos desde la firma para asegurar la mejora de las condiciones de las comunidades atendidas. Entregar piezas de comunicación relacionado con el trabajo de FAO.

ID	Interesado	Estrategia
N	ONG y Organizaciones de la Sociedad Civil	Establecer procedimientos informativos sobre la ejecución del proyecto y afianzar su participación y relacionamiento a fin de incluir la posibilidad de establecer contratos con estas organizaciones, para que ejecuten parte de las acciones en campo, fortaleciendo sus capacidades con la metodología FAO, y capacitándolas en diferentes herramientas de gestión de proyectos.
O	Prestadores de servicios técnicos rurales	
P	Organizaciones de base (Consejos Afrodescendientes, Resguardos indígenas,) y Juntas de Acción Comunal	Identificar sus más importantes necesidades y fortalecer sus expectativas y confianza mediante la inclusión de estos en los procesos, para que ejecuten parte de las acciones en campo, fortaleciendo sus capacidades con la metodología FAO, y capacitándolas en diferentes herramientas de gestión de proyectos mientras se benefician de los mismos. Establecer alianzas Ganar - Ganar mediante el favorecimiento de la economía local.